

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

METTRE EN ÉVIDENCE L'IMPACT DU STYLE DE GESTION SUR  
L'ATTITUDE DU SYNDICAT ET VICE-VERSA

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA  
MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR

PASCALE GAGNON

JANVIER 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

La rédaction d'un mémoire requiert une grande discipline, beaucoup de temps, de lecture et de connaissances et surtout, beaucoup de persévérance et de motivation. Être entourée des bonnes ressources est primordial et c'est pourquoi je tiens à remercier du plus profond de mon cœur tous ceux qui m'ont supportée et aidée pendant cette année de rédaction du plus gros travail que j'ai eu à faire jusqu'à aujourd'hui.

Tout d'abord, je tiens à remercier celui qui m'a encouragée à aller de l'avant avec mon sujet de mémoire, mon directeur, monsieur Mehran Ebrahimi, professeur à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. M.Ebrahimi a su me guider dans mon choix d'entreprise, il m'a mise en contact avec les bonnes personnes et il a toujours été présent pour me guider dans les différentes étapes de tout le travail entourant ce mémoire. La façon dont je vois la gestion aujourd'hui est tout à votre honneur, vous avez su me transmettre vos connaissances et votre expérience et vous avez su m'ouvrir les yeux sur différentes façons de voir le management et les individus. Vous êtes certainement le professeur qui a eu le plus d'influence sur la personne que je suis aujourd'hui et qui aura un impact sur mes aptitudes de gestionnaire. Merci beaucoup encore.

Un énorme merci aussi à tous les professeurs que j'ai eu la chance de côtoyer au courant de mes années d'étude à l'UQAM, que ce soit au baccalauréat ou à la maîtrise. Un merci particulier à madame Anne-Laure Saives et à monsieur Pierre Filiatrault qui ont été des professeurs qui ont aussi eu un impact positif dans mon apprentissage et qui m'ont grandement supportée tout au long de ma maîtrise.

Finalement, je tiens à remercier les personnes les plus importantes pour moi, ma famille. Tout d'abord, à mon mari, Alexandre, pour m'avoir supportée et surtout endurée pendant ces deux années intenses en émotions et pendant lesquelles j'ai été très occupée et dévouée à mes études. Merci d'avoir été à mes côtés et de m'avoir continuellement encouragée à poursuivre mes objectifs et surtout d'avoir cru en moi et d'avoir bien pris soin de moi.

Merci beaucoup à mon père, Yves-David, papa, tu n'as jamais cessé d'avoir confiance en moi et tu es celui qui m'a permis d'aller aussi loin dans mes études, tu m'as supportée comme aucun père ne l'a fait de toutes les façons possibles. Merci aussi à ma mère, Josée et à mes deux frères, Alexandre et Nicolas qui m'ont aussi encouragée et supportée pendant ces années d'études. Finalement, un gros merci aussi à tous mes amis qui ont été très compréhensifs et qui m'ont supportée même si j'ai manqué beaucoup de temps pour les voir ces dernières années. Je vous adore tous.



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	iv
RÉSUMÉ .....	iv
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	4
1.1 Problématique et objectifs de recherche .....	4
1.2 Questions de recherche .....	6
CHAPITRE II	
REVUE DE LITTÉRATURE.....	8
2.1 Attitude des syndicats.....	8
2.2 Styles de gestion.....	22
2.3 Théories en management.....	51
CHAPITRE III	
CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE .....	67
CHAPITRE IV	
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DESCRIPTION DU TERRAIN.....	73
4.1 Description du terrain .....	73
4.2 La méthode de collecte de données .....	76
4.2.1 Les données primaires .....	80
4.2.2 L'échantillonnage .....	81
4.2.3 Instrument de la collecte de données.....	83
4.2.4 Le traitement des données .....	84

CHAPITRE V	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	86
5.1 Attitude du syndicat.....	88
5.1.1 Historique de la formation du syndicat.....	91
5.1.2 Culture syndicale du secteur.....	95
5.1.3 Particularité géographique de l'entreprise.....	98
5.1.4 Individus impliqués dans la représentation syndicale.....	99
5.1.5 Enjeux majeurs de revendication.....	103
5.1.6 Qualité des négociations collectives.....	104
5.2 Comportement de la direction.....	107
5.2.1 Contraintes économiques, commerciales et concurrentielles de l'entreprise.....	112
5.2.2 Vision du management.....	113
5.2.3 Rapport à la création de valeur.....	114
5.2.4 Tendance à partager ou à tout contrôler.....	116
5.2.5 Propriétaire de l'entreprise ou gestionnaires engagés par les propriétaires.....	118
5.2.6 Implication des dirigeants dans la localité.....	119
5.3 Contraintes juridiques et légales.....	119
5.4 Confiance des deux parties.....	120
5.5 Style de gestion.....	121
CHAPITRE VI	
ANALYSE DES RÉSULTATS.....	128
CHAPITRE VII	
CONCLUSION.....	138
7.1 Limites et perspectives de la recherche.....	138

7.2 Contributions de l'étude .....	139
ANNEXE A	
ENTREVUE POUR L'ANCIEN EXÉCUTIF SYNDICAL.....	141
ANNEXE B	
ENTREVUE POUR L'EXÉCUTIF SYNDICAL ACTUEL.....	143
ANNEXE C	
ENTREVUE POUR LA DIRECTION.....	145
BIBLIOGRAPHIE .....	147

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
3.1 Schéma conceptuel.....	72
4.1 Les contraintes inhérentes aux données primaires et secondaires.....	77
5.1 Enquête sur la population active.....	96

## RÉSUMÉ

L'environnement étant constamment en changement, les entreprises doivent suivre les tendances et s'adapter aux différentes ères économiques. En effet, il n'y a pas que dans l'environnement externe que les entreprises doivent survivre, mais aussi dans l'environnement interne qui est la base de toute la réussite que celles-ci obtiendront dans l'environnement externe. Il est donc primordial pour les entreprises d'adapter continuellement leur style de gestion à leurs contraintes législatives, à l'attitude du syndicat en place dans l'entreprise, au comportement de la direction et à la confiance qui règne entre les deux parties.

La gestion de la connaissance prend de l'ampleur et dans le cas de notre recherche, le cas de Perfecta Plywood Itée, il est essentiel pour les entreprises d'accorder une grande importance à la gestion de la main d'œuvre et du savoir de celle-ci. Avec la mondialisation de l'économie, la mobilité du capital humain se fait aussi beaucoup plus rapidement et les entreprises doivent gérer du mieux qu'elles peuvent tous les aspects entourant les individus et ainsi trouver le meilleur équilibre possible entre le bien-être de leurs employés et leurs objectifs économiques. L'objectif de notre mémoire est de mettre en évidence l'impact du style de gestion sur l'attitude du syndicat et vice-versa.

Ce mémoire présente une analyse détaillée de cette relation causale entre les dirigeants et le syndicat d'une entreprise. De plus, nous verrons que la clé du succès d'une entreprise est d'aller directement sur le terrain voir la réalité de celui-ci, de s'adapter et surtout de ne pas tenir pour acquis qu'un seul style de gestion fonctionne avec tous les syndicats.

**MOTS-CLÉS :** attitude du syndicat, style de gestion, comportement de la direction, confiance entre les deux parties.

## INTRODUCTION

Dans le contexte actuel de mondialisation et d'évolution constante de l'environnement, les entreprises doivent innover et s'adapter rapidement si elles veulent rester compétitives. La société actuelle accordant une importance capitale à la maximisation des profits dans des délais à très court terme, la gestion du capital humain devient un énorme défi. La gestion de la connaissance prend de l'ampleur et dans le cas qui nous intéresse, il est primordial pour les entreprises de donner la place requise à la gestion de la main d'œuvre et du savoir de celle-ci. La mondialisation de l'économie voulant aussi dire la mobilité plus rapide du capital humain, les entreprises doivent gérer du mieux qu'elles peuvent tous les aspects entourant les individus et trouver le juste équilibre avec leurs objectifs économiques. Dans le cas qui nous intéresse, nous faisons référence aux styles de gestion et aux attitudes des dirigeants et des membres des syndicats dans les relations de travail.

Les nombreuses études scientifiques portant sur le thème de la gestion qui émergent depuis les dernières années démontrent l'intérêt grandissant pour ce sujet. Faisant de plus en plus référence à l'organisation apprenante, il est important pour les entreprises d'être constamment en mode apprentissage afin de pouvoir s'adapter plus rapidement aux situations imprévues et d'être proactives. Avec les crises financières des dernières années et la détérioration sociale qui s'en est suivie, les entreprises d'aujourd'hui commencent à mettre en place peu à peu des politiques d'éthique et de responsabilité sociale. Depuis quelques années aussi, les entreprises ne doivent pas seulement avoir une seule innovation brillante, mais elles doivent

plutôt continuer d'innover tous les jours, et pour y arriver, elles doivent être capables de gérer la connaissance de leur capital humain.

Pour que les connaissances soient gérées de façon efficace, il est d'une importance capitale d'avoir une bonne gestion des relations de travail entre les dirigeants et les employés d'une entreprise. La confiance doit régner et il doit y avoir une bonne communication entre les différents paliers hiérarchiques d'une organisation si l'on veut que la connaissance se diffuse. Dans cette recherche, nous allons donc nous intéresser plus spécifiquement aux styles de gestion à travers la problématique suivante : quel est l'impact du style de gestion sur l'attitude du syndicat, et vice-versa?

Afin de répondre à cette question, nous allons nous intéresser au secteur du bois, particulièrement parce que c'est un secteur ayant un très haut taux de syndicalisation et dans lequel l'importance accordée au style de gestion et à l'attitude des dirigeants et de la main d'œuvre syndiquée est d'une importance monumentale au bon fonctionnement de l'organisation.

Ce mémoire de recherche est composé de 7 parties, le chapitre I faisant étant de la problématique de recherche et des questions y étant rattachées. Le chapitre II est un regroupement de la littérature étant reliée aux différentes théories récentes en management et aux différents concepts reliés à notre recherche. Le chapitre III présente des précisions de la méthode utilisée pour répondre à notre problématique de recherche. Dans le chapitre IV, nous présentons le cadre conceptuel de notre recherche qui nous a guidés dans notre confection d'entrevues et notre traitement de l'information. Le chapitre V présente les résultats des

entrevues semi-dirigées et qui sont ensuite analysés au chapitre VI de la recherche. Finalement, dans le chapitre VII, nous mettons en évidence les limites de la recherche et nous terminons par une conclusion.



## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Ce premier chapitre est divisé en deux parties. Tout d'abord, nous tenterons de cerner et de comprendre la problématique de recherche et les objectifs qui s'y rattachent. Dans un deuxième temps, nous allons poser la question de recherche qui servira à élucider la problématique de ce présent mémoire.

#### 1.1 Problématique et objectifs de recherche

De nos jours, les entreprises accordent beaucoup d'importance au leadership sous toutes ses formes, et plus particulièrement elles voudraient toutes avoir des leaders flamboyants. Elles mettent tout le succès et les échecs de la compagnie sur la personnalité de quelques personnes de l'entreprise, tandis que d'autres entreprises tentent d'agir comme des communautés. Comme Henry Mintzberg le dit dans une entrevue accordée à Jacinthe Tremblay (2010), les vrais leaders ne gravitent pas au-dessus de l'organisation, ils sont partie intégrante de celle-ci.

Avec la stagnation de l'industrie nord-américaine et la détérioration du niveau de vie depuis les dernières années, les gens commencent à regarder les styles de gestion des pays nordiques et ceux des Japonais qui perçoivent l'employé comme étant un partenaire. Malgré cette nouvelle conception de l'être humain, la vision du capitalisme sauvage qui le perçoit comme étant un simple agent économique est encore bien présente.

Le problème du management traditionnel est donc devenu de trouver une solution pour mobiliser le savoir-faire des employés et de les motiver à vouloir contribuer aux objectifs de l'entreprise et ainsi à en devenir des parties prenantes. Bien que plusieurs entreprises tentent de changer leur mode de gestion, dans la plupart des cas, ce n'est qu'un humanisme de façade : « Comment, en effet, prétendre inviter l'employé à se libérer, s'exprimer, participer, se réaliser, adhérer à des valeurs partagées, si on s'acharne à toujours désigner les dirigeants comme les acteurs et réalisateurs de cette libération. » (Aktouf, 2002, p. 265).

Étant un pays nord-américain, le Canada s'est toujours basé sur un modèle libéral de gestion et d'économie. Selon une étude de Statistique Canada, en 2011 il y a encore 29,7% des travailleurs qui sont membres d'un syndicat. Plus précisément, la deuxième province qui connaît le plus haut taux de syndicalisation est le Québec avec 36,3% de ses travailleurs qui sont syndiqués. Ces individus qui forment une collectivité sont présents afin de protéger leurs membres tout en s'assurant du respect de la convention collective. Cette collectivité doit aussi communiquer de manière efficace avec ses membres et avec les dirigeants de l'entreprise, afin de préserver des relations de travail harmonieuses. La présence syndicale affecte beaucoup les organisations et elle confronte les dirigeants à des nouveaux défis en termes de gestion et de relations de travail.

Au Québec, dans le secteur forestier, les temps sont difficiles au niveau économique, en particulier avec la mondialisation. En effet, l'ouverture des marchés mondiaux a grandement affecté ce secteur industriel qui doit maintenant faire face à de nouveaux concurrents asiatiques qui sont très agressifs au niveau des prix. Plus

que jamais, étant donné l'importante présence syndicale dans ce domaine, les dirigeants et les membres du syndicat doivent être capables de surmonter les épreuves économiques ensemble.

La problématique de notre recherche étant donc de mettre en évidence l'impact du style de gestion sur l'attitude du syndicat et vice-versa, nous tenterons maintenant d'énoncer et de justifier la question de recherche qui va servir à répondre à ce problème.

## 1.2 Questions de recherche

L'objet de notre recherche étant le style de gestion et l'attitude du syndicat, nous allons tenter tout au long de notre mémoire de comprendre comment l'environnement externe de l'entreprise, comment la culture syndicale du secteur, comment la vision du management et comment l'historique d'une organisation peuvent influencer le style de gestion et l'attitude des individus. Nous allons donc analyser l'historique des relations de travail chez Perfecta Plywood, une entreprise innovatrice de contreplaqués de St-Hyacinthe présente au niveau international. Il s'agit plus particulièrement de comprendre de quelle façon les dirigeants ont géré les employés au cours des dernières années et de comprendre quelles ont été les répercussions de ce style de management sur l'attitude des syndiqués. Il s'agit aussi de mieux comprendre de quelle façon l'attitude des membres du syndicat a aussi pu influencer le style de gestion des dirigeants de l'entreprise. Ces objectifs de recherche sont bien visibles à travers nos questions de recherche.

Le premier objectif de notre recherche concerne les différents styles de management. Il s'agit donc de déterminer ce qui affecte le choix d'un style de gestion en particulier et ce qui caractérise les différentes pratiques de gestion mises en place par une organisation pour gérer ses employés.

Q1 : Quels sont les facteurs qui peuvent influencer le style de gestion des dirigeants d'une entreprise?

Le deuxième objectif de notre recherche concerne quant à lui les différentes attitudes que peuvent adopter les membres d'un syndicat envers certains types de gestion. À l'inverse, nous tenterons aussi de déterminer comment les différentes attitudes que peuvent adopter un syndicat affectent le style de gestion des dirigeants d'une entreprise.

Q2 : Quels sont les facteurs qui peuvent influencer l'attitude du syndicat et des dirigeants d'une organisation?

L'utilité de répondre à ces questions est bien réelle, l'environnement interne et externe de l'entreprise étant constamment en changement. Les organisations d'aujourd'hui doivent donc s'adapter continuellement et elles doivent surtout contribuer à façonner leur environnement. Finalement, étant donné la faible quantité de recherche portant sur l'impact du style de gestion et l'impact de l'attitude dans le cadre des relations de travail, cette recherche pourrait éventuellement permettre à des entreprises aux prises avec des conflits internes de trouver des solutions à leur problème.

## CHAPITRE II

### REVUE DE LITTÉRATURE

Ce chapitre consiste à faire un état de la littérature qui est liée aux concepts clés de notre recherche. Il est divisé en trois parties, dans un premier temps, nous ferons une revue littéraire des sujets liés à l'attitude des syndicats. En second lieu, nous ferons ressortir les caractéristiques des styles de gestion et finalement, nous ferons état des différentes théories récentes en management.

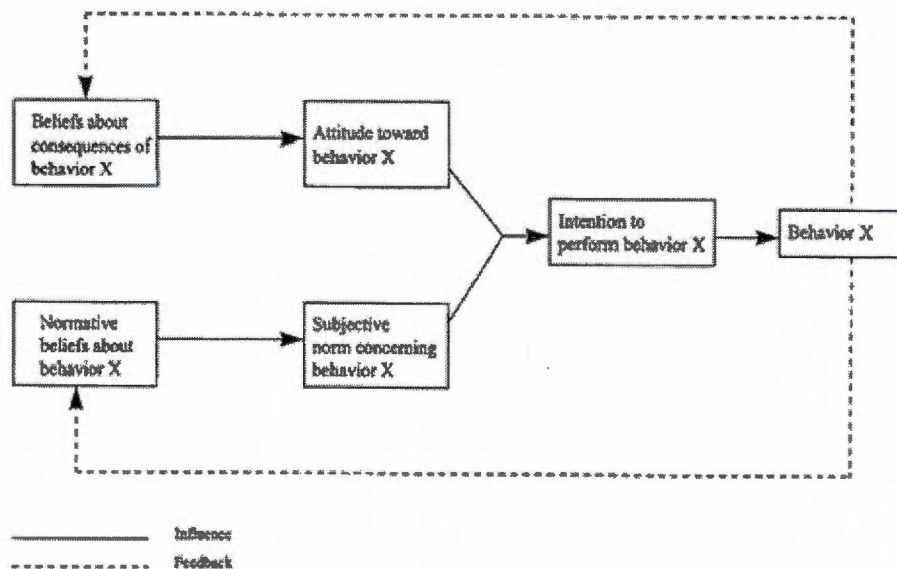
#### 2.1 Attitude des syndicats

Le premier sous-chapitre de ma revue de littérature englobe des articles et des recherches portant sur l'attitude des syndicats face à la gestion. Étant partie intégrante du schéma conceptuel de notre recherche, nous allons tenter de démontrer que l'attitude du syndicat, qui est composé de plusieurs éléments déterminants, a un effet direct sur le style de gestion.

Tout d'abord, dans une étude de Fishbein et Ajzen (1975), les auteurs mettent au point une théorie de l'action qui démontre les liens existants entre les croyances, l'attitude, l'intention et les comportements. L'attitude est une prédisposition à réagir de façon favorable ou défavorable par rapport à un objet donné. Celle-ci dépend des informations dont la personne dispose sur l'objet, soit de ses croyances. L'évaluation

favorable ou défavorable de l'objet dépend aussi de l'anticipation des conséquences sur l'objet de l'adoption d'un éventuel comportement. Comme on le voit dans le schéma de Ajzen et Fishbein, l'attitude influence directement l'intention d'adopter un comportement. Le comportement est donc indirectement influencé par l'attitude. Il résulte d'une intention qui est autant influencé par l'attitude que par des normes subjectives. De plus, « [...] *the major characteristic that distinguishes attitude from other concepts is its evaluative or affective nature.* » (Fishbein & Ajzen, 1975, Chap. 1,p.11).

Fig.1.2 *Schematic presentation of conceptual framework for the prediction of specific intentions and behaviors.*



Les croyances desquelles découle l'attitude sont les informations dont dispose la personne sur un objet. L'intention comportementale est quant à elle la volonté d'une personne à effectuer divers comportements: « *As with a belief, the strength of an intention is indicated by the person's subjective probability that he will perform*

*the behavior in question.* » (Fishbein & Ajzen, 1975, Chap.1, p.12). Le comportement est finalement l'élément qui est influencé par toutes les autres variables du tableau. Selon les deux auteurs, un comportement est un acte observable d'un individu envers un objet. Bien qu'il existe un lien étroit entre l'attitude et le comportement, ce dernier découle directement de l'intention d'une personne d'effectuer le comportement.

Plus spécifiquement, un élément déterminant de l'attitude du syndicat est l'historique de formation du syndicat. Tout d'abord, dans un article de Bettache (2010), celui-ci fait une enquête sur les relations entre patrons et syndiqués au Québec. Cette recherche a vu le jour suite à l'intérêt du gouvernement d'avoir une concertation entre lui-même, les syndicats et les employeurs. Dans un contexte de mondialisation et de libre-échange, les entreprises doivent être toujours plus productives afin de rester compétitives. De plus, depuis quelques années, avec l'instauration de nouvelles méthodes de négociation et de nouveaux mécanismes de concertation, autant les organisations syndicales que les entreprises veulent créer de bonnes relations de travail. Elles veulent résoudre efficacement et dans la paix les conflits et elles veulent travailler dans le même but. Selon les résultats de cette recherche, il est très important de créer un lien de confiance entre les deux parties et de créer une vision commune de l'organisation pour avoir un climat positif dans l'entreprise et pour pouvoir mobiliser les employés :

Les résultats révèlent l'expression d'une volonté manifeste des acteurs de renforcer leur dialogue pour améliorer l'efficacité économique des établissements et le bien-être des travailleurs, dans un contexte marqué par de nouvelles exigences de compétitivité et une prise de conscience de l'importance d'une gestion conjointe des changements. (Bettache, 2010, p. 27).



D'ailleurs, les résultats de la recherche démontrent clairement que lorsque les syndicats participent à plusieurs discussions portant sur divers sujets concernant l'organisation, les relations patronales-syndicales sont meilleures. Bref, le partage d'informations et le dialogue entre les deux parties ont un impact positif sur le climat de concertation. Cependant, « L'enquête fait clairement ressortir l'impact négatif sur le climat de concertation patronale-syndicale lié à des attitudes hostiles à la concertation, que celles-ci proviennent de la direction ou du syndicat. » (Bettache, 2010, p. 38). Aussi, les changements organisationnels ainsi que ceux relatifs à l'arrivée de nouvelles technologies peuvent devenir un obstacle aux relations entre patrons et syndicats. En gros, cette concertation entre patrons et syndicats est très importante et comporte de nombreux avantages pour l'organisation, comme l'augmentation de l'efficacité de celle-ci, la plus grande mobilisation des travailleurs et l'amélioration des conditions de travail.

Comme mentionné dans l'article précédent, les transformations du travail rendent plus difficile la gestion des organisations et les relations patronales-syndicales. L'historique de la formation du syndicat est un facteur influent grandement l'attitude du syndicat, D'ailleurs, dans l'article de Grozelier (2006), cette dernière fait référence à l'adaptation difficile des syndicats avec ces réorganisations du travail, en France. En effet, dans un contexte où les conditions de travail se dégradent, le chômage est toujours bien présent et le pouvoir d'achat n'évolue pas, les travailleurs se tournent de plus en plus vers les syndicats : « Encore faut-il que ceux-ci parviennent à se saisir de leurs problèmes, à définir les perspectives et, plus encore, à proposer des stratégies d'action à la hauteur des enjeux. » (Grozelier, 2006. p. 15). Ce sont d'ailleurs les préoccupations des salariés envers le contexte actuel qui fait émerger les revendications syndicales. Le rôle des syndicats est donc de proposer des actions efficaces et concrètes pour remédier à ce malaise social : « Cependant, on constate un décalage grandissant entre les attentes des salariés et les réponses



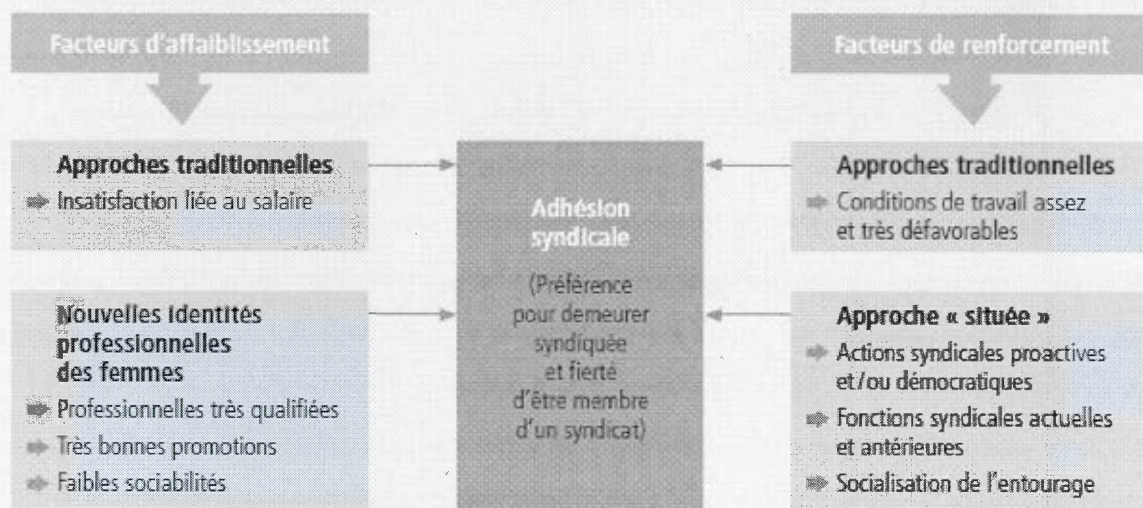
syndicales. » (Grozelier, 2006, p. 15). En effet, les syndicats ont de plus en plus de difficulté à mobiliser leurs membres et à instaurer une dynamique sociale. Selon l'auteur, une des causes est l'hétérogénéité qui a gagné le monde du travail depuis quelques années. Il y a plus de femmes, de multiculturalisme ainsi que de travailleurs plus formés. De plus, les syndicats qui étaient fondés plus sur les emplois industriels qui étaient majoritaires, se voient aujourd'hui contraints de s'adapter aux emplois du secteur dominant, le secteur des services. Les syndicats français sont rendus sur la défensive : « C'est sur la base des revendications patronales que s'ouvrent aujourd'hui les négociations : réviser la loi sur les 35 heures et augmenter la durée du travail, diminuer les salaires, introduire le travail de nuit, etc. » (Grozelier, 2006, p. 19). Bref, il existe une difficulté réelle des syndicats de s'adapter et de répondre aux attentes des salariés dans ce contexte de mondialisation et dans lequel la pression du chômage est forte.

Toujours dans le syndicalisme Français, dans une société qui creuse encore le niveau d'égalité entre les hommes et les femmes côté salariale, il existe un défi bien réel de l'égalité entre les deux sexes dans les organisations syndicales. En effet, selon Silvera (2006), les syndicats qui sont encore marqués des mouvements féministes ne donnent pas assez de place aux femmes dans leurs structures. D'ailleurs, « Compter les femmes dans les syndicats est difficile tant les données statistiques sont éclatées, très souvent partielles, notamment en France où se conjuguent une forte pluralité syndicale et une absence de source statistique homogène et approfondie ». (Silvera, 2006, p. 24). Si le niveau des diplômes féminins a augmenté et que les femmes ont pris plus de place dans le secteur des activités, leur taux de syndicalisation reste encore inférieur à leur place dans le marché du travail. De plus, les syndicats expliquent le frein de l'égalité des hommes et des femmes dans ceux-ci par leur tradition d'implantation qui s'effectuait généralement dans des entreprises masculines. De plus, un autre frein à la place des femmes dans les syndicats est le

fonctionnement à l'intérieur des structures des syndicats, comme le cumul de mandats. Bref, il reste encore un long chemin à parcourir avant d'arriver à l'égalité des hommes et des femmes dans les syndicats, même si l'on démontre de plus en plus la volonté d'y aboutir.

Plus précisément en lien avec le contexte de notre recherche, une étude réalisée par Le Capitaine (2011) réalisée au Québec porte sur la possibilité d'une compatibilité entre les nouvelles identités professionnelles des femmes et leur adhésion syndicale. L'objectif de cette étude étant de dégager les principaux éléments permettant de renforcer ou d'affaiblir l'adhésion syndicale des femmes dans le nouveau contexte socioéconomique québécois. Les femmes constituant maintenant la plus grande partie de la main d'œuvre syndiquée au Canada (Statistique Canada 2011), selon l'auteur, il est impératif de se pencher sur la compréhension du lien entre les femmes syndiquées et le syndicalisme. D'ailleurs, « L'engagement professionnel et les activités familiales sont communément au cœur des nouvelles identités professionnelles des femmes. ». (Le Capitaine, 2011, p. 99). Le syndicalisme traditionnel axé sur les conflits et les augmentations de salaires ne convient plus aux besoins de la main d'œuvre qualifiée actuelle qui recherchent de plus en plus des opportunités de développement de carrière. L'auteur entend aussi par syndicalisme traditionnel, par exemple, un employeur qui tente de contourner la convention collective et le degré de coopération patronale-syndicale, soit la façon dont chacun des parti considère l'autre, soit comme un partenaire, soit comme un adversaire. Dans le tableau ci-dessous, l'auteur met en évidence les principaux facteurs associés à l'adhésion syndicale :

**FIGURE 2**  
Facteurs explicatifs de l'adhésion syndicale



Les résultats de cette recherche démontrent que les femmes se sentiraient plus interpellées par l'adhésion syndicale lorsqu'il est question de leur qualité de vie, donc de pression au travail, d'épuisement professionnel et de l'augmentation de la charge de travail. Aussi, le fait que le syndicat prenne en considération l'opinion des employés avant de prendre des décisions renforce le sentiment d'appartenance au syndicat et la propension à y adhérer. De plus, si l'entourage de l'employé ou l'employé lui-même a déjà fait partie d'un syndicat ou a une perception favorable à l'égard du syndicalisme, ceci sera aussi un facteur de renforcement à adhérer au syndicat. À l'inverse, une insatisfaction du salaire de la part de l'employé, « [...] le niveau professionnel très qualifié, les faibles sociabilités au travail et la perspective de très bonnes promotions sont les seules explications d'une plus faible adhésion syndicale de la part des employés [...] » (Le Capitaine, 2011, p.113). Bref, si les syndicats veulent renforcer leurs liens avec la main d'œuvre qualifiée, ils devront se

revitaliser en prenant des actions proactives et démocratiques, tout en poursuivant la défense des travailleurs moins qualifiés.

Les particularités géographiques entourant l'entreprise se reflètent sur le syndicat en place. Notre étude de cas faisant état de la situation d'une PME québécoise, un article de Brosseau et Lortie (2012) explore l'évolution des relations industrielles au Québec depuis l'introduction du taylorisme au début du 20<sup>e</sup> siècle. En effet, « On s'est rendu compte que traiter comme un robot un employé qui a besoin de défis n'améliore pas la productivité. » (Brosseau et Lortie, 2012, p.1). Les conventions collectives d'une entreprise reflètent l'histoire des parties, elles font donc état des différents changements causés par l'environnement socioéconomique, par la politique et par la législation. Les auteurs font ainsi état de la fonction de négociation entre les employeurs et les employés qui est en pleine mutation. « Les syndicats ont dû s'adapter à la réalité changeante de leurs membres. Le rôle du négociateur est devenu plus complexe et requiert maintenant des connaissances et des expertises diversifiées. » (Brosseau et Lortie, 2012, p.2). Avec l'évolution du travail dans l'entreprise, l'environnement social (l'entrée des femmes sur le marché du travail), l'environnement légal et la jurisprudence et le contexte politique sont tous des éléments qui influencent le déroulement de la négociation entre les patrons et les syndicats. En effet, les différents acteurs doivent composer avec un cadre légal et une législation très complexe au Québec. La loi sur l'équité salariale, celle de la protection des droits de la personne et aussi le respect des droits religieux viennent complexifier la négociation et même la rédaction de la convention collective. Ça requiert un grand nombre de connaissances. Cet article fait aussi état du déséquilibre dans le rapport de forces au Québec, surtout lorsque l'État est l'employeur et qu'il peut recourir à l'instauration de lois spéciales pour influencer le déroulement des négociations. Les acteurs syndicaux au Québec ont grandement gagné en maturité et doivent être très compétents.

Dans un article de Sandi (2006), ce dernier tente d'expliquer le choix d'adhésion des travailleurs aux syndicats par une approche coûts-bénéfices. Tout d'abord, il existe deux visions différentes du syndicat. La première affirme que les syndicats sont des monopoles qui ont pour seul et unique but de faire augmenter les salaires de leurs membres :

Simons (1944) considère même les syndicats comme des monopoles qui visent à réduire la production, augmenter les coûts et procurent à la minorité de travailleurs qu'ils représentent un avantage salarial préjudiciable à la société de consommateurs qui doivent supporter un prix plus élevé des biens et services. (Sandi, 2006, p. 127).

La deuxième vision du syndicat est celle de Freeman et Medoff (1984) qui affirment que les syndicats ne font pas que revendiquer de meilleurs salaires, mais qu'ils : « [...] exercent aussi d'importants effets non salariaux sur les différents aspects de la vie industrielle moderne ». (Sandi, 2006, p. 127). Même si on reconnaît le pouvoir monopolistique des syndicats, on insiste sur le fait que ceux-ci ont des effets positifs sur le système économique et sur le système social. Cependant, une organisation syndicale ne peut pas fonctionner si les membres n'y adhèrent pas. C'est pourquoi l'auteur cherche à expliquer les raisons qui poussent les travailleurs à entrer dans une organisation syndicale : « L'analyse est fondée sur une approche coûts-bénéfices basée sur le postulat de la maximisation d'une fonction d'utilité que nous avons développé dans un travail antérieur. » (Sandi, 2006, p. 128). En gros, les caractéristiques personnelles des individus, comme le sexe et l'âge ont une influence sur le choix d'adhésion au syndicat. En effet, ce qui ressort de l'étude est que les hommes et les personnes plus âgées ont plus de chances d'adhérer au syndicat que les



femmes et que les jeunes. Les caractéristiques liées au lieu de travail ont aussi une influence sur le taux de syndicalisation. D'ailleurs, une des caractéristiques ayant le plus d'influence sur le taux d'adhésion est lorsqu'un syndicat est déjà présent sur le lieu de travail. De plus, plus les employés sont insatisfaits au travail, plus ils ont de chances d'adhérer au syndicat. Finalement, les orientations religieuses et politiques des travailleurs peuvent aussi avoir une influence sur leur choix d'adhésion au syndicat.

À l'intérieur des syndicats, le rôle des individus impliqués dans la représentation syndicale est un élément très important. C'est d'ailleurs l'objet de la recherche de Roy et al. (2006), qui tentent d'expliquer le rôle clé qu'ont à jouer les représentants syndicaux et patronaux dans un nouveau contexte de partenariat patronal-syndical. D'ailleurs, « Ce qui pose problème, ce ne sont pas tant les conflits, puisqu'ils semblent inhérents à la vie en société, que ce soit au travail ou ailleurs, que la façon dont ils sont traités par les parties en présence et leurs effets, qui peuvent aussi bien être constructifs que destructifs ». (Roy et al., 2006, p. 209). C'est pourquoi les auteurs cherchent à étudier l'impact des nouvelles voies de gestion des conflits, soit la concertation et le partenariat. Dans un contexte turbulent, où les entreprises doivent demeurer compétitives, il est de mise pour les patrons et les syndicats d'être de plus en plus flexibles. Avec l'arrivée de ces deux nouveaux modes de gestion, la résolution de conflits est plus constructive, étant donné l'échange d'informations et la communication entre les deux parties. Ce qui favorise grandement une plus grande confiance réciproque. Afin de mettre à profit les rôles clés des représentants patronaux et syndicaux dans une gestion partenaire harmonieuse, ceux-ci doivent satisfaire les conditions suivantes : être stable, avoir une volonté, avoir du leadership et de la confiance, être engagé à la base de l'entreprise et adopter une bonne façon d'aborder des sujets. De plus, les caractéristiques personnelles des représentants des deux parties jouent un rôle très

important dans le succès du partenariat. En effet, les valeurs, les croyances, la maturité et la sensibilité de ceux-ci ont un impact dans la réussite d'une coopération. Finalement, « [...] la gestion des conflits au sein des milieux de travail serait plus une question de valeurs partagées entre des représentants qui veulent vivre en partenariat qu'une question de transformation des rôles ». (Roy et al., 2006, p. 215).

Dans une recherche de Martinez, Fiorito et R. Ferris (2011) à propos des élections dans un groupe syndical, l'objectif est de déterminer l'effet de groupe sur l'effet du vote individuel, en utilisant la théorie du comportement planifié. Ceux-ci ont découverts que la solidarité du groupe est un prédicteur du comportement de vote individuel. D'ailleurs, Mayo (1933), dans ses recherches, « [...] concluded that workers are not just self-interested, but they also act in a natural solidarity with their coworkers ». (Martinez, Fiorito et R. Ferris, 2011, p. 61). De plus, dans une étude de Barling et al. (1992), ceux-ci ont identifié quatre catégories de prédicteurs d'influence du vote individuel : les prédicteurs démographiques, les facteurs individuels et les prédicteurs micro et macro-économiques. En gros, les facteurs qui ont le plus d'impact sur le comportement de vote individuel est l'attitude de groupe syndical et la satisfaction au travail. Autant la vision individuelle du groupe syndical que la vision de groupe du groupe syndical a une influence sur le comportement de vote individuel, à l'intérieur de celui-ci.

Dans une recherche de Fiorito, Gall et Martinez (2010), ceux-ci dénoncent le fait qu'il y ait un manque d'activisme dans les regroupements syndicaux. Selon eux, l'activisme et la volonté sont deux facteurs clés pour aider à organiser les syndicats et les aider à être plus efficaces. D'ailleurs, si on veut que le syndicat survive, il est essentiel que l'activisme soit présent au niveau des individus du groupe, afin d'avoir des leaders qui puissent influencer les autres membres du groupe syndical. Ce rôle est

d'autant plus important lorsque l'organisation syndicale est en période de renouvellement ou d'élection. De plus, à l'aide de la recherche: « *We show that attitudes toward unions and organizing are more important predictors of willingness to help organize than are union instrumentality beliefs.* » (Fiorito, Gall et Martinez, 2010, p. 265). Aussi, la volonté d'aider les organisations syndicales peut être considérée comme étant de l'activisme et comme le définisse plus précisément les auteurs : « *Activism is usually about policy development and consequent implementation as well as recruitment, retention, achieving broader participation among lay members, and mobilisation.* » (Fiorito, Gall et Martinez, 2010, p. 266). En gros, les résultats de l'étude ont démontré que : « *[...]union need their members to volunteer their ideas, creativity, resourcefulness, passion, and their time to make their unions run efficiently and effectively.* » (Fiorito, Gall et Martinez, 2010, p. 282). En outre, l'attitude pro-syndicale est essentielle à l'obtention d'activisme et de volonté de la part des travailleurs voulant ainsi se mobiliser.

Dans une étude menée à partir d'une enquête qui s'est étalée de 1997 à 2006 en Suède, Bengtsson et Berglund (2010) mettent en évidence deux façons de faire pour négocier avec l'employeur, soit seul ou avec le syndicat. Depuis quelques années, il y a une forte tendance à l'individualisation, surtout chez les jeunes. Ceux-ci étant de plus en plus encouragés par leurs employeurs à prendre des initiatives et des risques, ils acquièrent plus de compétences entrepreneuriales. La Suède étant autrefois reconnue comme étant une société plus collectiviste n'échappe toutefois pas à cette tendance, et la représentation syndicale a perdu du terrain. D'ailleurs, « *The results show a minor decrease concerning the union option, while the willingness to negotiate individually has somewhat increased* ». (Bengtsson et Berglund, 2010, p. 223). Cependant, selon cette étude, encore un peu plus de la moitié des Suédois croient que les syndicats sont essentiels au succès des négociations avec les entreprises. Finalement, « *Class still matters – class positions impact on employees'*



*attitudes to collective or individual negotiations* ». (Bengtsson et Berglund, 2010, p. 236). Même si une tendance à l'individualisation s'installe et qu'on pourrait croire que les plus jeunes sont prédisposés à adopter plus la négociation individuelle, il n'y a pas plus de jeunes gens que de gens plus âgés qui préfèrent la négociation individuelle. Bref, la conclusion que les auteurs peuvent tirer de cette étude est qu'il existe une situation paradoxale entre le désir de représentation individuelle et le désir de représentation collective : « [...] *collectivist attitudes having been replaced by individualistic leanings* ». (Bengtsson et Berglund, 2010, p. 237).

La culture syndicale du secteur est un autre facteur déterminant de l'attitude du syndicat. D'ailleurs, une étude de Lévesque et Murray (2005) fait état de l'implication et du pouvoir des syndicats dans les changements du milieu de travail. À l'aide d'enquêtes sur les syndicats des industries de l'automobile et de la métallurgie, au Mexique et au Canada, cette étude a pour objectif de répondre à une question : « *Are workplace unions active participants, merely passengers, outright opponents, or entirely excluded from the change process?* ». (Lévesque et Murray, 2005, p. 489). Dans le contexte actuel de mondialisation, peu importe le pays, la base d'obtention de pouvoir de négociation des syndicats locaux reste la solidarité au sein de celui-ci ainsi que ses liens serrés avec la communauté et les autres niveaux de syndicat. De plus, le contexte actuel a provoqué l'accélération des changements du milieu du travail, la croissance de la mobilité du capital et l'étalement de la production, ce qui peut sembler donner un modèle homogène de gestion des relations de travail dans lequel le syndicat a très peu de place et de pouvoir. Cependant, une hypothèse que les auteurs suggèrent quant à la place des syndicats dans le contexte de mondialisation est que : « [...] *union power, irrespective of transnational pressures and institutional setting, is closely linked to the capacity of a local union to mobilize various power resources.* » (Lévesque et Murray, 2005, p. 490). Cette hypothèse est finalement validée, bien que la mondialisation trace les contours des relations

patronales-syndicales. En effet, avec les conséquences de la mondialisation, l'inégalité des pouvoirs a été renforcée dans plusieurs lieux de travail. Finalement, on ne peut pas conclure que les syndicats adoptent tous le même comportement et ont tous le même genre de pouvoir, certains sont quasi exclus tandis que d'autres ont beaucoup de pouvoir et sont impliqués dans l'entreprise. Bref, la clé du succès pour les syndicats est d'être capable de mobiliser leurs ressources: « [...] the terms of the power relationship between workers and their employers in this new global context are being redefined and that the major avenue for local union renewal is through a reinforcement of its power resources. » (Lévesque et Murray, 2005, p. 509). D'ailleurs, il existe trois ressources de pouvoir d'un syndicat; sa solidarité interne, sa capacité de formuler sa propre vision du changement et « [...] it must be embedded in both vertical and horizontal external networks and be able to draw on expertise and information from them ». (Lévesque et Murray, 2005, p. 509).

Finalement, dans un article de Tucker et Mucalov (2010), ceux-ci parlent du volontarisme industriel au Canada. Ils définissent ce dernier comme étant une norme dominante au sein des relations de travail, soit qu'autant les dirigeants que les travailleurs s'entendent sans tensions et sans avoir besoin d'une intervention de l'État : « *At present, the principle of voluntarism informs neutrality agreements, voluntary union recognition, and other non-statutory approaches.* » (Tucker et Mucalov, 2010, p. 216). Ils abordent ainsi un cas réel dans lequel : « *We show how aspects of the Framework of Fairness Agreement (FFA) negotiated between Magna International and the Canadian Auto Workers (CAW) in 2007 is informed by industrial voluntarism* ». (Tucker et Mucalov, 2010, p. 215). D'ailleurs, cet accord FFA se veut être un accord volontaire des relations de travail entre les deux parties. Même si aujourd'hui, avec le contexte économique instable, plusieurs employeurs n'oseraient peut-être pas s'embarquer dans de telles négociations : « *Overall, the Canadian experience indicates that the strenght of voluntarism in the post-war period*

*is linked to the perceived efficacy of institutional certification processes and the compulsion employers feel to engage in such negotiations.* » (Tucker et Mucalov, 2010, p. 229).

En poursuivant l'objectif de notre recherche qui est de déterminer l'impact du style de gestion sur l'attitude du syndicat, il était primordial de faire une revue de la littérature entourant un des objets de notre recherche, soit l'attitude du syndicat. D'ailleurs, les facteurs qui peuvent influencer l'attitude du syndicat et des dirigeants d'une organisation sont tels que les particularités géographiques de l'entreprise qui sont, dans notre cas, celles du Québec et encore plus précisément de la région de St-Hyacinthe où se trouve Perfecta Plywood, l'entreprise concernée dans notre étude de cas. La littérature fait aussi état de l'impact de l'historique de la formation du syndicat d'une entreprise ainsi que de la culture syndicale du secteur dans lequel elle évolue. Avec l'environnement étant constamment en changement, les enjeux majeurs de revendications changent aussi et les individus impliqués dans la représentation syndicale joue un grand rôle dans le comportement du syndicat et par le fait-même sur la qualité des négociations des conventions collectives de l'entreprise.

## 2.2 Styles de gestion

Le deuxième sous-chapitre de la revue de littérature englobe des articles portant sur le style de gestion. Le style de gestion ou style de management est présent et diffère d'une organisation à l'autre, mais il diffère aussi d'une économie à l'autre. Nous commencerons donc ce chapitre par des styles de gestion qui se situent à plus

large échelle, soit à l'échelle d'économies entières. Dans le présent mémoire, les mots gestion et management représentent la même chose. Par définition, selon le Petit Larousse, la gestion est l'action de gérer, d'administrer et le management est une technique de direction et de gestion de l'entreprise. Dans le cadre de notre recherche, les deux termes seront donc utilisés pour représenter l'administration de l'entreprise par la direction.

Le style de gestion étant le point central de notre recherche, il est essentiel de comprendre l'influence qu'il exerce sur toute la structure ainsi que l'influence qu'il subit de plusieurs facteurs de ses environnements externes et internes. Un facteur qui exerce une certaine influence sur le style de gestion est les contraintes juridiques et légales. L'utilisation du modèle institutionnel pour expliquer le style de gestion micro se fait pour voir comment l'environnement macro dans lequel évolue l'entreprise a un impact sur la gestion interne de celle-ci. Tout d'abord, le livre « Les cinq capitalismes » de Bruno Amable (2005), traite de cinq capitalismes existant dans le monde : le type néolibéral (fondé sur le marché), le type continental européen, le type social-démocrate, le type méditerranéen et finalement le capitalisme asiatique. Ces dernières années, on ne cesse de comparer les États-Unis, les pays d'Europe et le Japon étant donné que ces grands pays développés sont très différents quant à leur économie et leurs institutions sociales :

Cinq secteurs institutionnels fondamentaux sont considérés : la concurrence sur les marchés de produits ; le rapport salarial et les institutions du marché du travail ; le secteur d'intermédiation financière et la *corporate governance* ; la protection sociale ; le secteur éducatif. (Amable, 2005, p. 25).

Un des éléments déterminant du style de gestion est les contraintes économiques, commerciales et concurrentielles de l'entreprise. Le marché du travail est d'ailleurs un des facteurs ayant un impact. Ce qui est conçu par Amable comme étant le marché du travail est tout ce qui touche au rapport salarial. Ce dernier a connu beaucoup de changements depuis les années 1990, ce dernier recherchant plus de flexibilité. Il existe plusieurs dimensions à l'analyse du rapport salarial, la première étant la protection de l'emploi, « [...] à savoir si les décisions d'embauche et de licenciement sont relativement faciles et impliquent des dépenses d'un faible niveau ou si l'emploi est protégé, c'est-à-dire que les marchés du travail sont moins «flexibles». » (Amable, 2005, p.165-166). L'Europe est considérée comme un pays moins flexible que les États-Unis et le Canada en ce qui concerne cet aspect du rapport salarial. La deuxième dimension implique le mode de négociation salariale et des relations industrielles. On distingue ici la négociation salariale de type centralisée ou décentralisée ainsi que les relations industrielles comme étant plus corporatistes ou non, « [...] ce qui permettra une représentation plus riche de la diversité des pays et mènera à une évaluation plus appropriée des marchés du travail existants, qui combinent souvent ces caractéristiques de différentes façons. » (Amable, 2005, p.166). La troisième dimension du marché du travail est celle entourant les politiques de l'emploi et toutes les mesures instaurées suite à la hausse du chômage et compte tenu aussi de toutes les contraintes entourant la politique macroéconomique. Au Canada, cette institution consiste en une forte flexibilité du marché du travail :

[...] les indemnités de licenciements sont significativement plus faibles que dans les autres pays, l'utilisation des contrats à durée déterminée et l'emploi temporaire sont plus faciles, le licenciement est plus aisé. L'emploi garanti semble être significativement plus rare que dans les autres pays, comme en témoigne la faible ancienneté moyenne des salariés. (Amable, 2005, p.173).



Depuis les 3 dernières décennies, on a commencé à s'intéresser de près aux institutions, définies comme des stratégies d'équilibre du jeu ou des règles. D'ailleurs, « Les institutions ont un impact sur le comportement économique non seulement parce qu'elles influencent la détermination des prix sur les marchés existants, mais aussi parce qu'elles influencent la prise de décision lorsque les marchés n'existent pas. » (Amable, 2005, p. 49). De plus, celles-ci traduisent le conflit entre des agents ayant des intérêts opposés par rapport à l'instauration de règles structurant l'économie et sont donc la conséquence directe d'interactions humaines. L'auteur voit aussi les institutions comme équilibre de l'économie politique et perçoit une complémentarité institutionnelle. En effet, on voit ici les institutions comme un ensemble et non comme des entités individuelles. Même si celles-ci devraient être cohérentes entre elles, elles ne le sont pas toujours et « Même si la rationalité limitée empêche une pleine appréhension des interdépendances entre les institutions, les acteurs stratégiques prennent conscience de *certaines* interdépendances entre les stratégies, c'est-à-dire entre les jeux auxquels ils participent ». (Amable, 2005, p. 76). L'auteur explique aussi dans son livre qu'il existe une hiérarchie institutionnelle, que les institutions se retrouvent à des niveaux différents étant donné leurs différents degrés de permanence et de légitimité. Il n'y a pas que la dichotomie entre les économies coordonnées de marché et les économies libérales de marché qui est présente. Il existe une différenciation historique et internationale du capitalisme, ce qui a mené à l'émergence de plusieurs modèles distincts de capitalisme. D'ailleurs, dans une étude d'Amable, Barré et Boyer (1997), ils font ressortir différents types de systèmes sociaux d'innovation et de production (SSIP), qui ont comme fondement l'interaction entre les secteurs technologiques, scientifiques et industriels :

Les systèmes sociaux d'innovation et de production sont alors définis comme des modes particuliers d'interaction entre six sous-systèmes : science, technologie, industrie, éducation et formation, marché du travail

et finance ; chaque sous-système est caractérisé par certaines institutions et formes d'organisations. (Amable, 2005, p. 115).

L'analyse des chercheurs a aussi fait ressortir 4 SSIP différents, en 1997, dont le SSIP fondé sur le marché qui valorise la concurrence entre les firmes et les individus et dans lequel on donne des incitations financières aux agents afin qu'ils répondent à celles-ci. Celui-ci comprend le Canada, l'Australie, le Royaume-Uni, les États-Unis et la Norvège. Par ailleurs, dans de nouvelles analyses des auteurs en 2000 et 2002, 2 nouveaux SSIP ont été ajoutés aux 4 précédents. Le deuxième SSIP est le mésocorporatiste dans lequel : « Les marchés du travail sont internalisés au niveau mésoéconomique, celui de grands groupes industriels, avec des arrangements salariaux spécifiques et un certain type de stabilité de l'emploi pour certains salariés ». (Amable, 2005, p. 117). Celui-ci comprend la Corée et le Japon. Le troisième type de SSIP est l'europpéen qui démontre que les rapprochements entre les pays européens sont directement liés à l'intervention publique. Celui-ci comprend l'Allemagne, la France, les Pays-Bas, la Belgique et l'Irlande. Le quatrième modèle de SSIP est le social-démocrate qui représente surtout de petites économies ouvertes : « Les intérêts des partenaires sociaux sont bien représentés par des syndicats et des associations professionnelles qui sont suffisamment puissants pour négocier des compromis mutuellement avantageux. » (Amable, 2005, p. 118). Celui-ci comprend la Finlande, la Suède et le Danemark. Le cinquième SSIP est l'alpin qui comprend la Suisse et l'Autriche et le méditerranéen qui comprends l'Italie, la Grèce, le Portugal et l'Espagne. Étant donné que les différents modèles de capitalismes sont définis par la complémentarité de leurs institutions, l'analyse comparative de Bruno Amable est centrée sur les cinq domaines institutionnels mentionnés précédemment. Il existe en effet plusieurs variations d'un pays à l'autre sur le premier domaine étant celui de la concurrence sur les marchés des produits. Celles-ci proviennent en général du comportement des firmes face à la concurrence,

des réglementations et des types de technologies utilisées. Le deuxième domaine institutionnel étant celui du marché du travail et du rapport salarial :

Les différences dans les caractéristiques du marché du travail telles que le niveau de centralisation des négociations salariales ou le rôle et le pouvoir relatif des syndicats vont certainement avoir des implications, au-delà des effets micro et macroéconomiques déjà mentionnés. (Amable, 2005, p. 125).

Dans le troisième domaine institutionnel :

Les pays diffèrent aussi en ce qui concerne le type de *corporate governance* : la force de l'incitation des managers à agir dans l'intérêt des actionnaires (l'« obligation fiduciaire »), les canaux par lesquels les actionnaires contrôlent et influencent les managers, le type d'élection pour le conseil d'administration (si la règle « une action un vote » s'applique ou pas), le nombre d'administrateurs externes, etc. (Amable, 2005, p. 133).

Les domaines de la protection sociale et des systèmes de l'éducation sont divergents aussi d'un pays à l'autre et sont des institutions extrêmement importantes étant donné que la qualité de la formation de la main d'œuvre en dépend. Ces cinq domaines institutionnels suggèrent ainsi qu'une complémentarité est possible entre eux et on a ainsi pu produire cinq capitalismes différents. Dans le capitalisme qui est fondé sur le rapport salarial, la concurrence sur le marché des biens est très importante, même au niveau du système d'éducation. Elle rend les firmes plus sensibles aux changements et fait en sorte qu'elles doivent réagir rapidement et adapter rapidement leurs stratégies. Le capitalisme provenant du modèle social-démocrate est quant à lui composé de complémentarités qui sont très différentes. En effet, il a un système financier centralisé, un système de négociation des salaires très coordonné qui incite à la productivité et à l'innovation, un accès facile à la formation



et une protection d'emploi modérée, une protection sociale très élevée et une forte pression concurrentielle. Ayant certaines ressemblances au modèle social-démocrate, dont un système financier centralisé, le capitalisme européen continental : « [...] combine un haut degré de protection sociale avec une protection de l'emploi modérée ; le modèle continental s'appuie sur un degré plus élevé de protection de l'emploi et une protection sociale moins développée ». (Amable, 2005, p. 150). Par contre, il n'est pas possible pour ce modèle de se mesurer au modèle social-démocrate en termes de formation de la main d'œuvre. Pour ce qui est du capitalisme méditerranéen, on protège plus l'emploi, avec une concurrence qui est assez faible, et moins le social que dans le modèle européen. La main d'œuvre n'est par contre pas très formée, le niveau d'éducation étant limité. Le dernier capitalisme qui est l'asiatique : « [...] dépend des stratégies des grands groupes en collaboration avec l'État et un système financier centralisé, ce qui permet le développement de stratégies à long terme ». (Amable, 2005, p. 151). On mise beaucoup sur l'éducation et la formation, mais on néglige la protection sociale. L'auteur met aussi l'accent sur le fait qu'aucune économie de ce monde est en tout point identique à un des 5 modèles de capitalismes proposés dans son livre, mais qu'elle peut tout de même voir duquel elle se rapproche le plus. C'est d'ailleurs pourquoi l'auteur fait une analyse comparative de 21 économies capitalistes afin de voir leurs ressemblances et leurs différences dans les 5 domaines institutionnels. Il fait d'ailleurs une analyse en composantes principales et une classification ascendante hiérarchique et on pourrait entre-autre conclure que : « La plupart des analyses amènent à raffiner une perception du capitalisme moderne comme une opposition entre les économies coordonnées de marché (ECM) et les économies libérales de marchés (ELM). » (Amable, 2005, p. 219), et que le Japon et l'Allemagne ne sont pas nécessairement à l'opposé des ELM. L'auteur nous fait aussi remarquer qu'il ne faut pas comparer qu'une seule institution à la fois, mais regarder l'ensemble des complémentarités institutionnelles. C'est pour cette raison qu'il procède à une analyse empirique dans laquelle toutes les variables sont prises en considération. Pour terminer, l'auteur se demande où en est le

capitalisme européen continental dans un contexte de changement institutionnel. Il énumère la troisième voie qui a eu une influence considérable sur la construction de partis gauchistes dans les pays d'Europe et qui risque de provoquer une rupture avec le capitalisme européen continental.

Toujours dans le but de démontrer l'influence du modèle institutionnel dans lequel évolue l'entreprise sur la gestion interne de celle-ci, Dominique Plihon (2009), avec son livre « Le nouveau capitalisme », traite du passage d'un capitalisme fordiste à un capitalisme actionnarial. Cet ouvrage permet de mieux comprendre au niveau de la micro gestion l'arrivée des syndicats dans les entreprises. D'ailleurs, selon l'auteur de cet ouvrage, tout ce qui compte pour l'entreprise qui gouverne, c'est le meilleur rendement pour les actionnaires. D'ailleurs, pour maximiser la valeur actionnariale, les entreprises mettent en œuvre des politiques comme les fusions-acquisitions, le recentrage sur les métiers de base de l'entreprise, le re-engineering des chaînes de valeurs et la réduction de l'intensité capitaliste. En effet, depuis les dernières décennies, avec l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ainsi qu'avec la globalisation financière, le capitalisme a subi d'énormes changements. L'économie qui était autrefois axée sur la production de masse de produits est maintenant axée sur les services qui représentent environ les trois quarts de l'économie en Amérique du Nord et en France. « Avec les NTIC, on franchit un nouveau cap : la frontière entre biens et services tend à s'estomper. C'est l'émergence d'une « économie de l'immatériel » dans laquelle la relation centrale est celle qui s'établit entre l'homme, l'idée et les images ». (Plihon, 2009, p. 9). Il y a aussi les frontières à l'échelle mondiale qui sont maintenant inexistantes avec l'arrivée des NTIC et de l'Internet. En effet, il y a une montée des organisations en réseaux et un accès quasi illimité à l'information provenant de partout à travers le monde. Avec ce nouveau type d'entreprise-réseau, les tâches sont externalisées, on fait affaire avec plusieurs sous-traitants et on installe des divisions de l'entreprise un

peu partout dans le monde, dépendamment de ce qui est le plus avantageux économiquement. Dans la nouvelle économie, ce sont les travailleurs de connaissances que l'on recherche et c'est la capacité d'apprentissage de l'entreprise, soit ses innovations et ses recherches et développements qui lui procurent un avantage concurrentiel. D'ailleurs, il ne faut pas oublier qu'avec l'ouverture des marchés, la concurrence est devenue extrêmement féroce, ce qui n'est pas nécessairement un point positif de cette évolution du capitalisme. Ce n'est pas tout, cette transformation du capitalisme aggrave encore plus les inégalités sociales puisque les riches sont encore plus riches et les pauvres encore plus pauvres. En effet, maintenant que le monde est à portée de tous avec les NTIC, les entreprises installent leurs usines de production dans les pays du tiers monde où la main d'œuvre est meilleur marché, pendant que les hauts dirigeants et les « agents économiques » qui sont les ingénieurs et personnes avec beaucoup de connaissances sont situés dans les pays industrialisés. Malgré la décentralisation des pouvoirs et le fait que les citoyens soient mieux informés qu'autrefois, le capitalisme actionnarial renforce aussi les inégalités salariales. En effet, puisque les entreprises recherchent des travailleurs spécialisés et aillant beaucoup de connaissances, elles dépensent beaucoup d'argent pour les avoir tandis que ceux qui n'ont pas autant d'éducation et de connaissances voient leur salaire stagner et le coût de la vie augmenter. Il n'y a pas que les NTIC qui ont un impact sur l'économie mondiale, il y a aussi la création d'un marché monétaire mondial unique qui fonctionne en tout temps, à toute heure du jour et de la nuit, ce qui a fait exploser le marché financier à travers le monde. Encore une fois, ce sont les pays riches qui jouissent de cette globalisation car ils continuent de s'enrichir, même s'ils ont moins de ressources humaines, au détriment des pays en voie de développement qui ont beaucoup de ressources humaines, mais très peu de ressources financières. Le vieillissement de la population actuel qui a été provoqué par le « baby-boom » fait aussi en sorte que les pays industrialisés ont une grande masse monétaire, puisque les actifs financiers augmentent avec l'âge des gens. Ce sera à surveiller dans les prochaines années puisque ces « baby-boomers » partiront à la

retraite et que les jeunes ne seront pas suffisants pour combler ce manque économique. Une autre conséquence du capitalisme actionnarial est sans doute la dissolution de la collectivité sociale et la montée de l'individualisme. Avec les crises financières qui font surface ces dernières décennies et avec cette détérioration de la solidarité sociale, les entreprises d'aujourd'hui commencent à mettre en place peu à peu des politiques d'éthique des affaires et de responsabilité sociale. Celles-ci sont adoptées afin d'éviter les excès et de contrôler les rémunérations excessives des hauts dirigeants d'entreprises. Bref, les gens commencent à vouloir trouver des solutions au nouveau capitalisme actionnarial afin de ne pas revivre des crises économiques graves comme celle de 2007 qui a eu des répercussions partout dans le monde entier.

Le professeur Yves Frédéric Livian (2004), dans son livre « Management comparé », compare les différents management existant à travers le monde afin de déterminer s'il y a convergence vers un modèle unique, même à l'ère de la mondialisation. L'auteur fait référence à une recherche qui a analysé plusieurs articles scientifiques publiés ces 20 dernières années et a constaté que plus du tiers de ces articles utilisait une approche culturaliste du management. On entend ici par culture, toutes les coutumes, les valeurs, les pratiques, tout ce qui donne du sens aux membres d'un groupe social et qui façonne leurs comportements. Ce livre met en évidence des études de Hofstede (1980, 1991, 1994), qui a fait ressortir 4 dimensions-clés distinguant les différentes cultures managériales et par lesquelles on peut situer chaque pays. Ces 4 dimensions sont : l'individualisme ou la communauté, la grande ou la faible distance de pouvoir, l'évitement ou l'acceptation de l'incertitude et la masculinité ou la féminité. Dans une étude effectuée plus tard par ce chercheur, il ajoutera une cinquième dimension qui est l'orientation dans le temps (court terme ou long terme) des cultures. Bref, les approches culturalistes ont pu mettre en évidence l'existence des diversités culturelles d'un pays à l'autre et elles ont fait la majorité de leurs travaux en abordant 3 thèmes principaux qui sont le temps, le contexte et la



communication interculturelle. Par contre, Livian trouve que la comparaison du management selon l'approche culturelle est facile et que les études de Hofstede sont un peu trop portées sur la psychologie. Un autre type d'approche utilisé dans les études cherchant à expliquer les différences ou les convergences des managements est l'approche socio-institutionnelle :

Plus spécifiquement, ces théories s'intéressent au rôle de l'État, des établissements financiers, des syndicats, du système éducatif, et cherchent à montrer en quoi ces éléments de base de chaque société structurent et reproduisent des modes d'organisation économique particuliers influençant la gestion de l'entreprise. (Livian, 2004, p. 20).

L'auteur présente dans son livre deux approches socio-institutionnelles différentes. Tout d'abord, il y a l'approche l'analyse des systèmes socio-économiques dans lesquels l'organisation économique d'un pays est fondée sur des types dominants d'entreprise, d'organisation de marché et de contrôle. La deuxième approche est celle qui est issue de la comparaison entre l'Allemagne et la France, l'analyse sociétale. D'ailleurs, selon cette dernière, il existe trois principaux rapports sociaux : le rapport organisationnel, le rapport industriel et le rapport éducatif. Dans son livre, Livian traite aussi des éléments essentiels de la gouvernance des entreprises qui sont tout d'abord la structure de l'actionnariat, dans lequel soit l'actionnaire joue un rôle dominant ou pas. Ensuite, il y a la structure de direction et le rôle des salariés qui peuvent aussi différer d'une organisation à l'autre et d'un pays à l'autre. Ces différences entre les systèmes influencent fortement le comportement des firmes. Il ne faut pas oublier non plus le rôle des cadres et des dirigeants dans l'exécution du management. En effet, avec les différents processus de formation, l'importance accordée à la formation et le milieu organisationnel d'où provient l'élite en management, ceux-ci prendront des décisions différentes. Il y a d'ailleurs de grandes distinctions entre la formation, la définition des rôles et des termes cadres et

dirigeants entre les pays. De plus, la manière d'exercer l'autorité et de prendre des décisions est une autre dimension du management qui peut différer ou converger d'un pays à l'autre. C'est une dimension extrêmement importante, c'est celle-ci qui organise, oriente, anime et contrôle les organisations. De plus : « La façon dont l'autorité est exercée dans les organisations dans un pays donné est influencée par la conception globale que l'on a des rapports politiques dans le pays ou la civilisation considérée. » (Livian, 2004, p. 48). Une autre variable importante du management est le style d'autorité et selon les résultats d'une étude de Laurent (1981) : « [...] la culture nationale en matière d'autorité l'emporterait largement sur la culture d'entreprise. » (Livian, 2004, p. 54). Malgré tout, il existe quand même des divergences de style d'autorité à l'intérieur même d'une nation. Le processus de décision est aussi d'une importance capitale en management et le mode d'action diffère d'un pays à l'autre. Bref, l'auteur a tenu à représenter dans son livre, à l'ère de la mondialisation, les spécificités nationales qui ont un impact sur le management des organisations. Il met tout de même l'accent sur le fait que l'économie étant toujours plus mondialisée, il pourrait peut-être y avoir convergence des modèles économiques et sociaux. D'ailleurs, « Les stratégies d'intégration de la production et de la distribution à un niveau mondial s'accroissent, recherchant à la fois la standardisation (pour réduire les coûts) et adaptation aux clients locaux ». (Livian, 2004, p. 95-96). Par contre, il se peut aussi que cette convergence ne soit qu'apparente, les diversités nationales étant persistantes.

Omar Aktouf (2002), dans le chapitre 7 de son livre « La stratégie de l'autruche », parle quant à lui du nouveau management qui considère l'employé comme une ressource ou bien comme un partenaire. Malgré la nouvelle génération qui prône la réingénierie et l'organisation autonome et flexible du travail, il semblerait que la pensée managériale du capitalisme sauvage d'autrefois est encore bien présente. En effet, même si la conception humaniste de l'employé est plus



présente que jamais, la conception de l'employé comme étant un agent économique est encore bien présente. Depuis quelques années, les gens réalisent qu'il est de moins en moins vrai que la seule façon de gérer est celle des Américains. En effet, avec la stagnation de l'industrie nord-américaine et la qualité de vie devenant de moins en moins bonne, les gens commencent à regarder de plus près l'économie des pays asiatiques émergents, des pays nordiques et du Japon qui semble très bien fonctionner. C'est d'ailleurs l'arrivée du Japon dans le marché mondial qui a ébranlé le management américain avec ses concepts de culture d'entreprise et de qualité totale. Le management américain traditionnel est celui de vouloir faire à ses employés plus et plus rapidement tandis que le management des pays nordiques, asiatiques et du Japon est la créativité, l'intelligence, l'initiative et l'appartenance à l'entreprise des employés. Le problème du management traditionnel est de trouver une solution pour mobiliser le savoir-faire de ses employés et de les motiver à vouloir contribuer aux objectifs de l'entreprise et à devenir des parties prenantes. Bien que plusieurs entreprises tentent de changer leur mode de gestion, dans la plupart des cas, ce n'est qu'un humanisme de façade : « Comment, en effet, prétendre inviter l'employé à se libérer, s'exprimer, participer, se réaliser, adhérer à des valeurs partagées, si on s'acharne à toujours désigner les dirigeants comme les acteurs et réalisateurs de cette libération. » (Aktouf, 2002, p. 265). L'auteur du livre propose donc sa propre conception de l'homme au travail et sa conception humaine de l'homme. Il perçoit l'humain comme un être dévoué, l'homme comme un être de communauté et de société et il retient qu'on peut considérer l'œuvre de Marx de l'aliénation et du travail aliéné comme un tout. D'ailleurs, « le cœur moderne du processus de déshumanisation de l'homme, c'est l'aliénation par le travail ». (Aktouf, 2002, p. 269). En effet, selon Omar Aktouf, c'est l'acte de travailler qui finit par faire devenir un homme étranger à lui-même. Finalement, selon la vision humaniste de M. Aktouf, l'homme obéit à des sentiments, des raisons et des choix plutôt qu'à des causes. Selon ce dernier encore, il existe maintenant un peu plus de travaux de management qui considèrent l'homme comme un homme en entier qui n'est pas que ressource. Le

meilleur moyen de faire face à la complexité de la gestion d'aujourd'hui est pour l'entreprise intelligente et créatrice, d'opter pour un management plus humain et d'avoir des employés capables de faire toujours plus que ce que le poste exige. Elle devra aussi avoir de la synergie entre tous ses cerveaux de hiérarchie différente afin d'innover. Afin de parvenir à donner un sens au travail des hommes et à faire en sorte qu'ils veulent s'engager, il faut atténuer les coupures du travail aliéné de la tradition marxiste. En effet, il faut atténuer les coupures avec le produit, avec l'acte de travail, avec la nature et avec l'humain puisque c'est l'aliénation au travail qui est le problème central de la motivation et de l'engagement des hommes. Si l'on se fie au modèle Japonais et Suédois, une des solutions pour motiver les employés serait d'abolir le salariat et de le remplacer par une forme de rémunération plus équitable qui permettrait de partager les bénéfices de l'entreprise et d'en donner une juste part aux employés. De plus, dans le système capitaliste dans lequel on vit en Amérique, il serait bon que les patrons renoncent à certains privilèges pour que les ressources humaines puissent s'épanouir et jouir de la flexibilité, de la créativité et de la qualité de la gestion.

Nous avons pu remarquer dans les recherches précédentes l'impact des différentes contraintes économiques, commerciales et concurrentielles de l'entreprise sur le comportement de la direction. Tout comme la vision du management, le rapport à la création de valeur par l'entreprise sont des éléments déterminants de la direction qui sont influencés par le style de gestion et qui influencent à leur tour celui-ci. Les contraintes juridiques et légales entourant l'entreprise influencent elles aussi le style de gestion de l'entreprise, étant donné qu'elles limitent le pouvoir d'action de celle-ci à l'intérieur de sa ville, de sa province et de son pays.

Suite à ces ouvrages portant sur le style de management au niveau des économies entières, voici maintenant des recherches et ouvrages portant sur le style de management à l'intérieur des organisations. Tout d'abord Richard Déry (2009), dans son livre « Le Management », traite de l'évolution du management à travers le temps. Il existe différentes couches sédimentaires du management qui s'est déroulé en trois temps, celui du management traditionnel, celui du management moderne et finalement, celui du management hypermoderne. Tout d'abord, dans le monde traditionnel de management, il y a un monde organisé où on se soumet au passé et on le respecte plus que n'importe quoi d'autre pour le présent qu'il nous donne. Le gestionnaire de ce monde traditionnel doit respecter au doigt et à la lettre la tradition et incarner le passé s'il veut rassembler tout le monde. Celui qui dirige vraiment n'est pas le gestionnaire, mais plutôt la tradition. Le gestionnaire doit d'abord et avant tout accomplir avec honneur et dignité son travail, et non être productif. On opte d'ailleurs pour la qualité du travail et non pour la productivité de ce dernier. Il y a un énorme respect hiérarchique et la tradition exerce une emprise excessive sur les personnes puisque personne n'ose la contester ou la modifier et qu'elle résiste à l'épreuve du temps :

Le gestionnaire n'a donc d'autre choix que d'incarner le plus fidèlement la tradition et de susciter ainsi la fierté et soumission, non pour sa propre personne ou son savoir, mais bel et bien pour ces traditions que lui et tous les autres membres de ce monde traditionnel doivent respecter et honorer. (Déry, 2009, p. 25).

Dans le monde traditionnel, on imite le gestionnaire qui est un exemple à suivre par excellence. La transmission de la tradition se fait par des relations de compagnonnage. On célèbre l'ancienneté et l'implication au sein de la communauté par des fêtes et des rituels. Étant un monde où il n'y a pas vraiment d'espace de

liberté, il y a des sanctions qui encadrent les relations d'apprentissage et du conformisme. Il y a aussi dans ce monde, une obligation de respecter ses outils et de parfaitement les connaître. On doit être capable d'observer et de se baser sur des faits concrets afin de perpétuer le culte du pragmatisme. Dans le monde du management traditionnel, on personnalise les relations, il y a du paternalisme, on effectue du contrôle social, on prône la loyauté et surtout, on respecte la hiérarchie. En bref, cet éthos traditionnel n'est qu'un idéal type, il n'existe pas de structure traditionnelle parfaite dans la réalité et ce monde de traditions est surtout présent dans les PME. La couche prenant le relai du management traditionnel est celle du management technique. Ce dernier est un savoir formel et perfectible qui peut offrir un véritable progrès avec l'aide de la collaboration de tous et l'organisation technique qui forment ainsi un monde formel. C'est un monde dans lequel la logique, la technique, l'objectivité, les normes et la raison sont au cœur de l'action. On veut obtenir une efficacité maximale. Tout est calculé et le gestionnaire formel est vu comme un ingénieur du social : « Dans cette perspective, le monde organisé est donc un univers formel et logique où tout doit se justifier à l'aune de la rationalité instrumentale. » (Déry, 2009, p. 47). Ainsi, le pouvoir du gestionnaire formel réside dans la Raison. Ce dernier a aussi la liberté d'action, au nom du collectif, de devenir son représentant. Cet ingénieur a plusieurs possibilités d'action et il tente de retenir l'action qui lui permettra de maximiser la finalité recherchée et de mettre en œuvre ce choix maximal. Il a un amour inconditionnel pour les techniques, ces dernières organisant ce monde formel à l'aide de la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. On est toujours en quête d'efficacité et on le fait en mobilisant plusieurs ressources. Malgré que dans ce monde organisé fictif on tente toujours d'accroître plus son efficacité, on innove aussi constamment dans le domaine technique. C'est ainsi que le gestionnaire du monde rationnel abdique sa souveraineté à la logique de la technique. Nous sommes aussi ici dans un culte de l'objectivité, puisqu'il ne faut pas juste se baser sur la Raison pour gérer. D'ailleurs, cet ingénieur formel use de l'abstraction, de la quantification, de la généralisation, de l'objectivation du temps et de la

dévalorisation de la subjectivité pour satisfaire la volonté générale des membres du collectif : « Pour atteindre la terre promise, celle de l'efficacité technique et économique, et faire en sorte que tous profitent de ce progrès, le gestionnaire formel doit garder un œil sur l'horizon, fixer l'avenir et maintenir le cap. » (Déry, 2009, p. 76). C'est donc de l'ordre de la nécessité de progresser aussi au niveau économique. Le management social quant à lui, pose un regard critique sur le management technique, duquel découle de nombreux effets pervers. Le management social, comprend la réalité humaine et sociale des mondes organisés. On parle ici de la rationalité axiologique, soit celle qui met l'accent sur les valeurs que met en jeu l'action afin de donner une dimension éthique au management. On critique la maximisation en dénonçant la rationalité limitée des humains. On traite de la dimension symbolique de la gestion qui doit faire face à un choc des valeurs. On traite aussi de la dimension psychologique de la gestion pour laquelle le gestionnaire doit réussir à gérer le choc des personnalités. Il existe aussi un choc des savoirs dans la dimension cognitive du management social. La dernière couche du management est celle du management hypermoderne, qui découle d'une mutation profonde du monde. Le monde organisé est plus politisé que jamais, ce qui crée un défi énorme pour le gestionnaire du management hypermoderne. Ceux-ci sont confrontés à une tâche très complexe, celle de concilier les exigences des différents partis du monde organisé. Il y a aussi un défi technologique à relever avec toutes les innovations comme les systèmes de gestion intégrés et automatisés et l'illusion qu'il y a de l'humain dans la machine. Un défi économique s'impose aussi, dû à la globalisation croissante et à la financiarisation des marchés, à l'économie devenant numérique et aux consommateurs devenus débridés. Bref, « Le management hypermoderne se déploie dans l'urgence, tant le changement s'impose comme étant le véritable moteur de l'action. Tout doit changer et changer très vite ». (Déry, 2009, p. 117).

Les facteurs déterminants du comportement de la direction subissent et exercent à la fois de l'influence sur le style de gestion. En effet, l'implication des dirigeants dans la localité, la vision du management qui se veut plus ou moins transparente ainsi que la création de richesse sont des éléments déterminants. Le livre de Jacinthe Tremblay (2010), « Entretiens avec Henry Mintzberg : Comment la productivité a tué l'entreprise américaine », est en fait une compilation d'entrevues avec Henry Mintzberg, un des plus grands penseurs actuels de la gestion et des organisations et professeur à l'Université McGill. Ce dernier apprécie beaucoup les vrais managers, ceux qui pensent et critique fortement les modèles dominants du management. Il incite aussi sur le fait que les managers devraient se demander le pourquoi plutôt que le comment et que les bons managers agissent et réfléchissent sans arrêt. Mintzberg explique qu'il est normal que les gestionnaires qui ne sont pas capables de doser réflexion et action soient atteints du syndrome de la superficialité, qui consiste à toujours faire tout plus rapidement et ainsi à sacrifier la qualité. Il faut réussir à avoir juste assez de leadership et juste assez reconnaissance de l'apport collectif. Selon ce dernier aussi, la réalité marche rarement selon un plan stratégique basé sur une combinaison de catégories. Une stratégie se crée par l'apprentissage constant. Dans une autre entrevue, Mintzberg dénonce la façon de recruter les PDG et surtout, les primes de départ négociées à l'avance par ces PDG qu'il considère comme étant de la corruption légalisée. On devrait aussi tout simplement abolir les bonis. Selon lui, ces PDG ne sont pas des joueurs d'équipe, et ils n'y a rien qui justifie le pourquoi ils devraient être les mieux protégés en plus d'être déjà les mieux payés. On devrait se baser sur le modèle Japonais plutôt que sur le modèle Américain, les dirigeants japonais étant payés environ 11 fois plus que leurs ouvriers contrairement aux américains qui le sont 238 fois plus. Henry Mintzberg dénonce aussi le fait qu'il y a trop de critères de qualité qui sont exigés pour engager un PDG, ceux-ci étant des humains avec des faiblesses. De plus, selon lui, les vrais leaders sont ceux qui sont déjà dans l'organisation alors on ne devrait pas engager des gens de l'extérieur qui ne connaissent rien à l'organisation. De nos jours, les entreprises sont



obsédées par le leadership, elles voudraient des leaders flamboyants. D'ailleurs, le mot leadership est trop souvent employé. On met tous les succès et les échecs des entreprises sur la personnalité de quelques personnes seulement de l'entreprise, tandis qu'on devrait au contraire voir les entreprises comme des communautés. On parle ainsi de communautéship. Les vrais leaders ne gravitent pas au-dessus de l'organisation, ils sont partie intégrante de celle-ci. Selon Mintzberg, les vrais leaders du changement sont les cadres intermédiaires, qui en plus d'effectuer la liaison entre la haute direction et la base, créent et mettent en œuvre des stratégies. On ne devrait pas utiliser l'intégration verticale, mais surtout l'intégration horizontale. Les organisations sont des réseaux, pas des pyramides. Dans une autre entrevue, Mintzberg est persuadé que les dirigeants doivent aller voir ce qui se passe sur le terrain afin d'élaborer de bonnes stratégies. D'ailleurs, au Japon, on voit clairement qu'il est possible de se mêler à l'action sans faire de la micro-gestion, les dirigeants ayant leurs bureaux mêlés à ceux des leurs employés. En plus de craindre la micro-gestion, il craint encore plus la macro-gestion. En effet, les dirigeants font maintenant du contrôle à distance au lieu de faire de l'hyper contrôle. Selon lui, ils voient dans la coupe de personnel, soit la saignée, la solution à tous les problèmes. Dans une autre entrevue, Henry Mintzberg dénonce la bureaucratie dans le ciel, soit celle étant présente dans le transport aérien. C'est une façon pour lui de se défouler par rapport aux aéroports et avions qui sont devenus des centres commerciaux et qui ne se préoccupent plus nécessairement de leur rôle principal, soit d'être un lieu où les avions atterrissent et où les passagers prennent leur bagages. Il reproche aussi au transport aérien de donner l'impression qu'il faut être consommé par la consommation. Dans une autre entrevue, Mintzberg observe que certaines entreprises prétendent devenir plus socialement responsables, mais que le marketing interfère dans cette volonté. En effet, l'entreprise est là d'abord et avant tout pour faire de l'argent, tout en respectant les lois. De plus, il incite les citoyens, les communautés et la société à mettre de la pression sur les entreprises afin de provoquer de vrais changements. Selon Henry Mintzberg, la productivité tue les entreprises, comme on

peut le voir aux États-Unis. Il trouve que c'est une bonne nouvelle pour le Québec d'être vue comme ayant une contre-performance de productivité. Les PDG des entreprises américaines ont ainsi pris les grands moyens pour maximiser l'avoir des actionnaires et encaisser par le fait-même de faramineux montant d'argent en option sur les actions. Ils ont en effet licenciés plusieurs travailleurs et accrus les pressions sur les cadres intermédiaires et même affaibli les syndicats pour parvenir à leurs fins. Par le fait-même, leurs produits ont perdus de la qualité et leurs services aussi. En réalité, ces gains de productivité sont des pertes, puisqu'il n'y a pas que la productivité qui sert de mesure à la santé d'une entreprise. Mintzberg avait d'ailleurs prédit la crise de 2008 aux États-Unis due à la montée de la productivité qui a provoquée des manques de stock. Il reproche d'ailleurs aux entreprises d'avoir portée trop d'attention au rendement des actionnaires.

Une étude de Chen, Wang et Chu (2011), porte aussi sur les pratiques de management, mais elle s'intéresse plutôt à la relation entre le multiculturalisme et les stratégies de gestion. En effet, avec la mondialisation et l'ouverture des marchés, on a pour conséquences: « [...] *interaction and mixing among the people, corporations, and governments of different nations, a process driven by international trade and investment* ». (Chen, Wang et Chu, 2011, p. 72). De plus, la mondialisation a créé une interdépendance entre tous les pays. Étant donné que l'entreprise est un élément socio-économique de base, il faut tenir compte de tous les problèmes culturels que celle-ci rencontre et c'est pourquoi les entreprises multinationales comme Mc Donald sont le nouveau terrain de recherche pour des études d'impact culturel sur la gestion et les stratégies de l'entreprise. Même si on parle d'un nouveau marché commun, il est extrêmement important pour les entreprises de connaître les différentes croyances, valeurs, visions et attitudes des autres cultures, car celles-ci ont un impact sur tous les aspects de l'organisation. Il existe encore des différences très marquées entre les différentes cultures. Les auteurs attribuent la vague actuelle de mondialisation à

l'ouverture plus grande de la Chine aux marchés national et international. De nos jours, les entreprises multinationales comme McDonald et coca-cola croissent très rapidement et permettent la création d'un marché global, grâce à leurs produits standardisés. Ceci permet de créer une certaine convergence entre les goûts et les préférences des consommateurs, partout à travers le monde. Par ailleurs, la gestion multiculturelle reste un des plus gros défis des entreprises. Comme le définissent les auteurs: « *A corporate culture is the combination of the values and characteristics that define an organization.* » En Chine, les gestionnaires préfèrent une gestion de type entrepreneuriale, basée sur la confiance mutuelle, les relations et la responsabilité. Ce type de gestion est très flexible, rapide et peu coûteux. Chen, Wang et Chu ont donc réalisés une étude portant sur cinq restaurants McDonald, en Chine. Bref, ce qui ressort de cette étude est que: « *Mutual understanding was needed to decrease misunderstanding and promote work.* » (Chen, Wang et Chu, 2011, p. 74). De plus, même si le marché américain est déjà saturé de restaurants McDonald, la chaîne de restaurant a un gros potentiel d'expansion en Chine. L'entreprise a aussi réalisée qu'elle pouvait se diversifier dans d'autres secteurs de l'industrie afin d'être plus rentable et qu'elle pouvait s'adapter à la culture du pays dans laquelle elle est instaurée.

L'article « Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique » de Philippe D'Iribarne (2004), traite des recherches portant sur le management interculturel qui catégorisent les différentes cultures nationales dans des échelles d'attitude par des chiffres, qui dominent le domaine des études culturelles versus les recherches ethnologiques qui n'occupent qu'une faible place et qui devraient au contraire occuper la majorité de la place. En effet, étant donné qu'il y a une hétérogénéité des attitudes, il faut une approche qui puisse analyser finement tous les détails de toutes les cultures. Quant à elles, les échelles d'attitudes relève du domaine de la psychologie sociale et ne font que calculer la moyenne des attitudes qui prévalent dans divers domaines imposés par

l'échelle. L'auteur parle d'ailleurs de la coexistence de l'individualisme et du collectivisme. D'ailleurs, même des pays européens qui ont une tendance à obtenir des résultats élevés d'individualisme ont aussi des traits qui sont plus collectivistes. On hésite même à savoir ce que recouvrent réellement les diverses dimensions qui permettent de définir une culture. En effet, le fait qu'il existe une hétérogénéité des cultures fait en sorte qu'on hésite sur la façon de construire les échelles d'attitudes, étant donné que : « Des contenus différents sont susceptibles d'être associés à un même terme, et, selon les contenus retenus, une même culture pourra apparaître sous des jours significativement différents ». (D'Iribarne, 2004, p.12). L'auteur compare ensuite les résultats des études de Hofstede (1980) et de Schwartz (1994) afin de démontrer que : « [...] selon les traits de chaque culture pris en compte dans la construction de chaque échelle, une même culture peut montrer des facettes très diversement individualistes. » (D'Iribarne, 2004, p.13). Selon l'auteur, il faut ainsi adopter une approche ethnologique des cultures, considérer la logique interne de chacune d'elles et de découvrir les liens qui unissent toutes leurs dimensions. On accorde ainsi une grande importance aux relations entre la société et les individus et on voit la complexité des cultures comme étant le centre de l'analyse. Dans les études ethnologiques, on voit la coexistence de l'individualisme et du collectivisme comme le résultat de différentes formes de contrôle social et d'autonomie. Il existe diverses formes d'individualismes qui dominent, dépendamment du pays dans lequel on se trouve. Ainsi, aux États-Unis, l'autonomie n'est pas vue de la même façon qu'en France ou qu'en Allemagne. Selon l'auteur, il ne faut pas non plus négliger que : « [...] au sein d'une même société, des attitudes différentes prévalent habituellement dans divers domaines de la vie sociale, et que cette diversité peut se retrouver dans la vie des entreprises ». (D'Iribarne, 2004, p. 15). C'est pour cette raison qu'il faut aussi prendre en considération cette complexité dans la gestion des entreprises. Un gestionnaire doit donc être capable de mettre en place des pratiques de gestion qui lui permettront de connaître les attitudes qui prévalent dans des domaines précis et face à des outils spécifiques. Il faut donc bien connaître la culture d'entreprise dans laquelle



on gère afin de prévoir les réactions et d'instaurer de meilleures pratiques de gestion et la meilleure structure d'entreprise possible. Il ne faut jamais oublier de considérer les différentes attitudes qui peuvent exister au sein d'une même culture. La culture est un élément déterminant de l'attitude du syndicat et du comportement de la direction. Elle a donc un impact direct sur le style de gestion. Que ce soit la culture syndicale du secteur dans lequel l'entreprise évolue, la culture présente dans la région géographique et la culture managériale déjà existante dans l'entreprise, elle joue un rôle central dans la gestion et dans les relations de travail de l'entreprise. Bref, c'est aussi à l'aide de l'approche ethnologique que les individus pourront comprendre les partenaires d'une autre culture, ce qui est devenu essentiel à l'ère de la mondialisation.

Dans un article de Lloyd (2011), celui-ci insiste sur le fait que le style de management a un impact important sur les performances des employés et par le fait-même de l'entreprise. Il définit aussi le management comme étant l'art de faire faire aux gens la bonne chose pour la bonne raison. Il détermine aussi quatre catégories de gestionnaires. La première catégorie de gestionnaires est celle des « *Micromanagers* ». (Lloyd, 2011, p. 9). Ceux-ci ne peuvent tout simplement pas laisser-aller. Souvent, ils ont monté l'échelle au complet afin de se rendre où ils sont, ils connaissent pratiquement tout du travail qu'ils ont à accomplir, ils adorent travailler et ils veulent que tout soit fait à leur façon. Ce sont des perfectionnistes qui regardent sans cesse les moindres faits et gestes de leurs employés. Malheureusement, ce type de gestionnaire démotive les employés et ne permet pas à ceux-ci de s'exprimer et d'user de créativité. Ils perdent donc plusieurs employés intelligents, motivés et ambitieux. Le second type de gestionnaire que Lloyd définit est celui des « *Hands-Off Managers* ». (Lloyd, 2011, p. 9). Ce type de gestionnaire est totalement l'autre extrême. En effet, il laisse pleine autonomie à ses employés et ne tourne pas beaucoup autour d'eux. La plupart du temps, il peut être sur la route, comme un directeur des ventes ou bien

présent au bureau, mais occuper à faire son travail personnel quotidien comme aller à des rencontres. Généralement, ce type de gestionnaire a des employés matures, autonomes et expérimentés. Il est aussi du genre à s'occuper plus de sa propre carrière que de celles de ses employés. Le problème de ce type de gestionnaire est qu'il doit quand même offrir un certain encadrement à ses employés en les rencontrant de temps en temps pour parler de leurs problèmes et de leurs performances. Un troisième type de gestionnaire est les « *Authoritarian Managers* ». (Lloyd, 2011, p. 10). Celui-ci commence à perdre du marché, suite à une popularité incontestable dans les années 1960 et 1970. Celui-ci consiste à donner un commandement à un employé et celui-ci l'exécute immédiatement, sans poser de question. Il aime donner des ordres et les employés ne peuvent rien dire, comme dans le domaine militaire. Les employés sont donc plus faciles à gérer, étant donné qu'ils ne veulent pas se faire crier après ou perdre leur emploi. Même si ce type de gestion est moins utilisé, il reste qu'encore aujourd'hui, il est présent dans certaines compagnies et en temps de crise ou de changement radical dans les compagnies. Le dernier type de gestionnaire est les « *Participative Managers* ». (Lloyd, 2011, p. 10). Ce type de manager partage son leadership avec ses employés. Ceux-ci peuvent participer aux décisions du gestionnaire qui considère leurs idées. Par ailleurs, ce type de gestion peut aller un peu trop loin, dans le sens où certains gestionnaires peuvent devenir incapables de prendre des décisions seuls, sans avoir consultés les employés. Ça ralentit ainsi beaucoup le processus de décision. Malgré tout, selon l'auteur, les meilleurs leaders sont ceux qui encouragent la participation, mais qui en même temps, font la part des choses et sont capables de prendre certaines décisions seuls. Finalement, « *Managing is a continuum that requires art as well as science, so the best leaders will have a little of every management style. It's knowing when to apply each one that makes the difference* ». (Lloyd, 2011, p. 10).



Dans son article intitulé « *Proactive Management Strategies* », Romero (2011), un consultant en leadership, propose aux gestionnaires qui combattent le feu, de passer à l'action et d'utiliser d'une gestion proactive. Malheureusement, la gestion de type réactif est encore très présente chez les gestionnaires. Afin de passer du mode réaction au mode action, Romero suggère de suivre cinq étapes. La première qui est « *Organizational alignment* » (Romero, 2011, p. 3), est de faire en sorte qu'il y ait un alignement entre la compréhension et le partage des employés du cœur de l'organisation qui est sa mission, ses valeurs, sa vision et sa stratégie. C'est lorsque tout le monde travaille dans le même sens et a la même compréhension et la même passion de l'organisation. La deuxième étape de transition est le « *Trust-Based Teamwork* » (Romero, 2011, p. 4). Afin de prendre de bonnes décisions et de créer un climat de confiance, il faut laisser les employés s'exprimer et les faire sentir libres de le faire. De plus, un bon gestionnaire doit voir les conflits d'idées et d'opinions entre les employés de façon positive et non de façon négative, étant donné que régler ces conflits en apportant des solutions est une force. La troisième étape est celle du « *Meeting Management* » (Romero, 2011, p. 4). Le gestionnaire doit être capable de diriger des rencontres efficacement. Il est donc très important que le gestionnaire démontre son leadership lors des rencontres et qu'il soit capable de capter l'attention des employés et de les faire participer. L'étape numéro quatre est celle de la « *Clarity of Roles and Responsibilities* » (Romero, 2011, p. 4). Les responsabilités et les rôles de tous les employés doivent être alignés avec les stratégies, la vision, les valeurs et la mission de l'organisation. Ceux-ci doivent comprendre quels sont leurs rôles et leurs responsabilités dans l'organisation. Finalement, la dernière étape afin d'avoir une gestion proactive est la « *Clarity of Goals* » (Romero, 2011, p. 4-5). Celle-ci consiste à faire en sorte que les buts de l'organisation sont compris par tous les employés. Cette étape est très importante, étant donné qu'elle a un impact direct sur la performance de l'entreprise.

Une étude de Vaseghi et Vaseghi (2011), portant sur le style de management à quant à elle pour but de déterminer quel style cognitif de gestion s'agence le mieux avec chacune des étapes du cycle de vie de l'organisation. D'ailleurs, outre les facteurs des environnements interne et externe de l'entreprise, il y a aussi le style cognitif des gestionnaires qui affectent le processus de décision: « *At individual-level, rational decision-making model has been found to be affected greatly, by the characteristics of executives. Among those characteristics, cognition has significant effects on decision making process.* » (Vaseghi et Vaseghi, 2011, p. 129). Les quatre étapes du cycle de vie d'une entreprise sont l'introduction, la croissance, la maturité et le déclin. À chacune de ces étapes correspond donc un style cognitif de gestion différent, étant donné les besoins administratifs et le type de décisions à prendre qui sont différents d'une étape à l'autre. Selon les auteurs, il existe aussi un élément, la stratégie, qui agit à la fois sur le style cognitif et le cycle de vie de l'entreprise. En gros, en se basant sur la littérature, ceux-ci prétendent que les gestionnaires avec un profil cognitif semblable vont avoir des types de stratégies semblables. De plus, à chaque étape du cycle de vie de l'organisation, certains types de stratégies sont dominants et les gestionnaires ayant un profil cognitif spécifique vont mieux performer. Les auteurs reprennent le modèle de Myers et Myers (1980) qui s'étaient eux-mêmes inspirés du modèle psychologique de Jung (1923), pour classifier les styles cognitifs individuels en quatre catégories. La première catégorie cognitive est celle des ST, soit les « *Sensing-Thinking* », la deuxième catégorie est celle du style SF, soit les « *Sensing-Feeling* », la troisième catégorie est celle du style NT, soit les « *Intuition-Thinking* » et finalement la dernière catégorie est celle des NF « *Intuition-Feeling* » (Vaseghi et Vaseghi, 2011, p. 131). Les styles S et N de collecte d'information et les styles T et F de processus de décision sont totalement à l'opposés. Les ST sont caractérisés par leur utilisation de la partie gauche de leur cerveau et d'un processus de raisonnement analytique et séquentiel afin de déterminer les causes à effet, à l'aide des détails et de tous les petits morceaux logiques. Ce type de gestionnaire se concentre plus sur les problèmes immédiats et ils utilisent des

procédures standards pour les résoudre. Son opposé est le style NF avec lequel les gestionnaires ayant ce style utilisent pleinement le côté droit de leur cerveau, ils sont innovateurs, enthousiastes, allumés et regardent les choses comme un tout plutôt que de porter attention aux petits détails. Ils prennent leurs décisions en fonction d'expériences passées et de leur jugement. De plus, ils ont une vision à long terme des buts et stratégies de l'entreprise. Les styles SF et NT sont quant à eux plus modérés, ils se retrouvent dans le milieu des deux autres styles et sont plus flexibles et accommodants. Les auteurs font ainsi un tableau dans lequel ils associent le style cognitif qui surpasse les autres à chacune des étapes du cycle de vie et à l'aide d'une stratégie spécifique. À l'étape d'introduction, le style NF est le meilleur et la stratégie fonctionnant le mieux est d'être prospecteur. À l'étape de croissance, la stratégie d'analyser est la meilleure et le meilleur style de gestionnaire est celui des NT. Lorsque l'entreprise est rendue à maturité, il faut adopter une stratégie de défenseur et avoir un style de gestionnaire ST. Finalement, à l'étape du déclin, il faut des gestionnaires de type SF afin de réagir.

Une étude de Chanal et Tannery (2005) concernant un grand groupe industriel se spécialisant dans les matériaux de construction, le groupe Lafarge, tend à comprendre la façon dont le dirigeant de l'entreprise parvient à communiquer sa stratégie. La confiance entre la direction et les employés joue un rôle déterminant sur le style de gestion de l'entreprise. Selon ces derniers, la communication, ou le discours stratégique, est une partie intégrante du management stratégique et c'est aussi l'art de persuader. Que ce soit envers ses employés, ses clients ou ses partenaires d'affaires, le dirigeant doit communiquer sa stratégie aux diverses parties prenantes de son entreprise. D'ailleurs, communiquer sa stratégie n'est pas une tâche facile pour les dirigeants : « Elle engage en effet le dirigeant vis-à-vis des parties prenantes auxquelles il s'adresse et constitue une sorte de contrat moral. » (Chanal et Tannery, 2005, p. 166). Le dirigeant doit aussi s'adapter à chacune de ses parties

prenantes lors de son discours envers chacune d'entre-elles. Un autre défi pour le dirigeant est de ne pas diriger la stratégie afin qu'elle soit seulement favorable aux investisseurs et qu'elle débouche sur des actions concrètes. Dans le contexte du groupe Lafarge, le dirigeant priorise l'écriture de la stratégie et doit donc avoir : « [...] une communication inscrite dans la durée, qui doit démontrer aux parties prenantes la capacité du groupe à se développer et à saisir les opportunités stratégiques ». (Chanal et Tannery, 2005, p. 168). Afin de bien communiquer sa stratégie, le dirigeant du groupe Lafarge utilise des formes d'argumentation très persuasive envers chacune de ses parties prenantes et il a aussi instauré un cycle annuel de gestion qui se déploie à tous les niveaux de l'entreprise. Ce cycle comprends quatre opérations : « [...] la revue stratégique, le plan performance, la revue organisation et ressources humaines, le budget ». (Chanal et Tannery, 2005, p. 169). Le dirigeant de l'entreprise refuse aussi de prétendre savoir où se situera son entreprise dans plusieurs années, étant donné qu'il est bien conscient du fait que l'environnement est sans cesse changeant et que la stratégie de l'entreprise peut aussi changer. Il accorde aussi une grande importance à l'écriture de sa stratégie, afin qu'elle soit encore plus persuasive lors de sa communication et qu'elle soit aussi orientée parfaitement vers chacune de ses parties prenantes, afin qu'ils se l'approprient. Bref, les auteurs ont mis en évidence le lien existant entre la conception, l'écriture et la communication de la stratégie de l'entreprise Lafarge.

Le style de management est aussi abordé, mais sous un autre angle dans une étude de Tomaskova et Kopfova (2011). En effet, les auteurs mettent l'accent sur l'importance de l'influence du style de management et de la personnalité du manager dans le choix de l'orientation marché d'une organisation. Le fait que le dirigeant soit propriétaire de l'entreprise ou bien qu'il ait été engagé par les propriétaires joue un rôle considérable, tout comme le fait que le dirigeant ait une tendance à partager ou bien à tout contrôler. La détermination des objectifs est très importante pour

l'entreprise, elle a un impact positif sur les performances de celle-ci. Le style de management étant proche du management stratégique de l'entreprise, les auteurs vont ainsi déterminer l'influence de ce style sur l'orientation marché d'entreprises Hi-Tech. Ils se basent sur le modèle de Lewin, Lippitt et White (1939) pour déterminer les types de management qui sont le style autocratique, le style participatif et le style démocratique. Dans le style autocratique, on prend les décisions rapidement et le travail est normalement toujours accompli dans les temps. Le gestionnaire aime contrôler tout dans l'organisation, ce qui amène souvent de la démotivation de la part des employés à long terme. Dans le style participatif ou consultatif, le gestionnaire consulte les autres avant de prendre une décision, même s'il modifie parfois les idées de ses subordonnés pour qu'elles concordent avec sa propre décision. Le style de gestion démocratique est quant à lui caractérisé par l'autonomie : *«Individuals and teams are given the responsibility to make decisions, usually within a given framework. The team is then responsible for the decisions that it chooses to make.»* (Tomaskova et Kopfova, 2011, p. 981). Suite à leur étude, les auteurs peuvent conclure que l'implantation de l'orientation du marché dépend du style de gestion, du moins, dans les organisations Hi-Tech. De plus, bien que les trois styles de management ont des points positifs et négatifs, le style de gestion que les chercheurs et les managers préfèrent le plus est le style démocratique. C'est d'ailleurs le style de management qui domine dans les compagnies Hi-Tech, étant donné que les gestionnaires encouragent les valeurs relationnelles et sociales. Le plus gros avantage de ce style est la coopération qui existe entre les employés et les gestionnaires dans le processus de décision. Les employés se sentent plus motivés et sont donc plus performants. Par ailleurs, ce style de gestion a pour conséquence de ralentir le processus de prise de décisions et un manque de flexibilité. Bref, le style de gestion démocratique est celui qui cadre le mieux avec une vision à long terme.



Toujours en poursuivant l'objectif de notre recherche qui est de déterminer l'impact du style de gestion sur l'attitude du syndicat, il fallait faire état de la littérature entourant l'objet central du schéma conceptuel de notre recherche, soit le style de gestion. Les facteurs qui peuvent être influencés et qui peuvent influencer le style de gestion sont nombreux. Tout d'abord, le comportement de la direction étant influencé lui-même par les contraintes économiques, commerciales et concurrentielles de l'entreprise, par la vision du management, par le rapport à la création de valeur, par la tendance à partager ou à tout contrôler, par le fait que le dirigeant soit propriétaire de l'entreprise ou bien qu'il soit embauché par le propriétaire et ou bien par l'implication des dirigeants dans la localité est un des facteurs. À celui-ci s'ajoute l'attitude du syndicat que nous avons vu dans la première partie de notre revue de littérature, les contraintes juridiques et légales ainsi que la confiance entre le syndicat et les dirigeants de l'entreprise. Bref, dans le cas de Perfecta Plywood, l'entreprise sur laquelle porte notre étude de cas, tous ces facteurs influencent le style de gestion ou sont influencés par celui-ci à divers degrés.

### 2.3 Théories en management

Le dernier sous-chapitre de notre revue de littérature englobe quant à lui les ouvrages et articles portant sur les théories en management, permettant ainsi de déterminer quelles sont les théories pour une perspective plus humaine du management. La première théorie à avoir retenu notre attention est une théorie du leadership de Blake et Mouton (1978), qui se sont intéressés plus au côté leadership du style de gestion du dirigeant. Ils ont donc créé une grille qui distingue cinq styles de gestion et qui « présente diverses façons d'exercer le leadership dans le dessein d'activer la production ou la réalisation des tâches (premier axe) tout en faisant appel à la contribution des ressources humaines (deuxième axe). » (G. Bédard, Ebrahimi et



Saives, 2011, p.314). Selon les trois auteurs de ce manuel, le style de gestion est perçu comme la façon dont la direction exerce son leadership. Du style le plus contrôlant du dirigeant à celui le moins contrôlant et laissant du pouvoir aux employés, il y a le style autocratique, le style paternaliste, le style démocratique consultatif, le style démocratique participatif et le style « laisser-faire ». (G. Bédard, Ebrahimi et Saives, 2011, p. 315-316). Chacun des styles est classé dans la grille selon un pointage pour les deux axes, (x,y), qui représentent (l'intérêt pour la tâche, l'intérêt pour les relations humaines). Dans le style autocratique, qui a un pointage de (9,1), le gestionnaire contrôle tout et prend toutes les décisions seul. Les employés doivent obéir aux ordres et faire la tâche pour laquelle ils sont convoités. Le deuxième style de gestion est le style paternaliste, qui a un pointage de (5,5), et qui est donc modéré. Même si le gestionnaire prend lui-même la décision finale, il consulte ses collègues de travail afin d'avoir leurs opinions. Le style démocratique consultatif, avec un pointage de (1,9), est quant à lui un style qui accorde beaucoup d'importance à la satisfaction des employés, et qui est capable de rendre les employés performant avec un minimum de pression. Le style démocratique participatif qui a un pointage de (9,9), fait quant à lui : « [...] participer ses subordonnés à la prise de décision, à la résolution de problèmes et à la détermination d'objectifs ». (G. Bédard, Ebrahimi et Saives, 2011, p. 316). Il délègue donc des responsabilités et du pouvoir à son équipe. Le dernier style, avec un pointage de (1,1) est celui de « laissez-faire ». C'est avec ce style de gestion que le dirigeant laisse le plus de latitude à ses collègues et a le moins de responsabilités et de pouvoir.

Un autre type de théorie en management est celle portant sur l'économie de la connaissance qui est en lien avec quelques facteurs déterminants de la direction de notre schéma conceptuel. D'ailleurs, l'ouvrage du professeur Dominique Foray (2009) parle de cette nouvelle économie qui commence à se développer en tant que discipline et qui est fondée sur des activités intensives en connaissance, comme la

recherche et le développement, les technologies de l'information et les employés hautement qualifiés. Tout d'abord, la montée lente de l'économie de la connaissance est due en partie à l'innovation et à la recherche et au développement qui sont une priorité importante de plus en plus d'entreprises. La connaissance donne à l'homme des capacités intellectuelles et physiques et pour la reproduire, ça coûte très cher puisqu'il faut l'explicitier et l'enseigner. Aussi, la connaissance peut être codifiée afin de faciliter sa reproduction et son enseignement futur et elle est considérée comme un bien public pur, puisqu'on peut l'utiliser à l'infini et que ce bien peut être utilisable par plusieurs personnes à la fois. Par contre, un problème rencontré de nos jours est la privatisation de plus en plus fréquente des connaissances, ce qui empêche leur accès. Dans certains secteurs spécialisés dont ceux de la recherche et du développement, la connaissance peut être mesurable par ses activités intensives. Par contre, il y a quelques problèmes de mesures de cette connaissance comme le fait qu'elle soit non observable, surtout lorsqu'elle est tacite. Ensuite, il n'y a pas de modèle stable qui permet de transformer les inputs en outputs et la mesure du stock de connaissance est pratiquement impossible. En plus de la recherche et du développement qui ont contribué à l'évolution de l'économie des savoirs, il y a aussi les technologies de l'information et de la communication qui donnent des instruments indispensables à l'apprentissage et à la diffusion des savoirs. Il y a eu plusieurs types d'impacts des TIC dont la création d'une abondance potentielle d'informations, un relâchement de la contrainte de proximité spatiale dans la coopération et les échanges de connaissances. Bref, les TIC eux-mêmes constituent des outils extrêmement puissants de production de connaissances. Dans les secteurs intensifs en innovation, il y a eu de nombreux changements structurels liés à la R&D et aux TIC : « désintégration verticale du processus d'innovation, multiplication des marchés intermédiaires et apparition de brevets et de licences dans les phases amont. » (Foray, 2009, p. 33). Bien qu'il y ait beaucoup de positif d'être entré dans l'ère de l'économie de la connaissance, il y a un problème technologique lorsque l'on veut reproduire les savoirs. En effet, en plus du prix, les savoirs sont très difficilement reproductibles, car

bien souvent, celui qui les possède ne sait pas comment les exprimer ou bien n'est même pas conscient qu'il les détient. C'est d'ailleurs pourquoi on tente d'élaborer un script pour tenter de reproduire ces savoirs. Il existe trois formes d'élaboration et de transmission d'un script dont celle dans la relation d'un maître et son apprenti. Deuxièmement, il y a la forme de la codification qui consiste à demander à celui qui possède les savoirs de les énumérer afin de pouvoir l'imprimer sur un support. La troisième forme de script est celle de l'enregistrement audiovisuel des savoirs en action. Un autre problème des connaissances est celui de la possession exclusive de ces connaissances. En effet, si l'on veut encourager l'innovation, il faut donner une compensation à celui qui détient le savoir et lui laisser la propriété exclusive un certain laps de temps si l'on veut finir par la transmettre au public. Il existe donc des droits de propriété intellectuelle comme les brevets empêchant l'imitation qui sont en constantes augmentation depuis quelques années. Il y a tellement de brevets que bien souvent, plusieurs personnes possédant un brevet détiennent chacun une petite partie de connaissance, pas assez pour pouvoir diffuser une connaissance réelle et complète, mais assez pour interdire tout développement par les autres. Ces droits ont tout de même pour avantage d'inciter les gens à innover, mais comme conséquence d'augmenter les coûts d'appropriation de ces connaissances à ceux qui souhaitent aussi les détenir. Il y a donc ici un problème d'accès et d'incitation. L'auteur met aussi en évidence la routinisation de l'innovation. En effet, depuis quelques années, une entreprise ne doit pas seulement avoir une innovation brillante, mais elle doit plutôt innover tous les jours. Il faut aussi savoir gérer la connaissance dans les entreprises, les nouveaux dirigeants et managers doivent être capables de créer des capacités organisationnelles et d'utiliser de façon intensive les technologies de l'information et des communications. Il existe d'ailleurs deux logiques de gestion des connaissances, soit une logique de personnalisation et une logique de codification. Depuis quelques années aussi, la recherche et le développement s'internationalisent et s'établissent dans plusieurs pays en croissance et dans plusieurs petits pays émergents. Quelques industries des pays en voie de développement commencent à

percevoir des parcelles d'économie de la connaissance, mais ce sera beaucoup plus long avant de s'étendre complètement dans ces pays. Les politiques économiques restent encore fortement sectorialisées : de l'éducation et du capital humain, de la recherche et de l'innovation et celles de développement.

Toujours dans une perspective humaine du management, Chanlat (1998), dans son ouvrage, parle aussi de management plus humain et dresse un bilan des relations que les sciences sociales entretiennent avec le management et la vision de celui-ci. Il répond à des questions fondamentales telles que : « Quelles formes prend le rapport entre les sciences sociales et la gestion?, quelle est la contribution de ces sciences dans la compréhension du management? et quelle place doivent-elles occuper dans la formation en gestion? » (Chanlat, 1998, p. 21). Tout d'abord, l'auteur a retenu trois grandes transformations sociales des dernières décennies qui ne seront pas sans conséquences sur la société que nous bâtissons. En effet, ces changements sont : l'influence croissante de la pensée managériale sur les esprits (le gestionnaire étant devenu une des figures centrales de la société qui cherche à rationaliser toutes les sphères de la vie sociale), le culte de l'entreprise (qui a fait émerger une société managériale) et l'hégémonie de l'économique. Ce dernier changement est d'ailleurs basé sur la logique capitaliste qui est « fondée sur la propriété privée, le jeu des intérêts personnels, la recherche du profit et l'accumulation. » (Chanlat, 1998, p. 19), et qui s'est imposée un peu partout dans le monde. C'est ainsi que l'on met notre destin entre les mains des marchés et surtout ceux des marchés financiers. Tout d'abord, on entend par sciences sociales ou humaines dans ce livre, le caractère collectif de l'expérience humaine. Elles sont partagées depuis toujours entre deux attitudes envers l'étude scientifique des phénomènes humains. La première adopte une position scientiste, causaliste, objectiviste et naturaliste tandis que la deuxième adopte une position compréhensive, finaliste, subjectiviste et humaniste. Les sciences sociales oscillent aussi entre deux attitudes par rapport à l'action sociale concrète



résultant de ses travaux. Tout d'abord, elle maintient une distance fondamentalement critique, sa finalité première étant de rendre intelligible la réalité humaine, sociale et historique. Elles doivent ainsi théoriser et synthétiser les objets étudiés de manière critique. En deuxième lieu, elle développe une technologie sociale directement utilisable, les sciences sociales devant être d'abord et avant tout utiles. C'est la spécificité des sciences sociales qui colore les exigences que l'on a envers elles en termes de connaissances. De celles-ci, on en retrouve quatre : la description (donner vie à un phénomène qui était inconnu), l'explication (question de la causalité entre deux phénomènes), la compréhension (au cœur des sciences sociales, comprendre l'action sociale et rendre intelligible les conduites) et l'évaluation (renvoie à la norme qui est un élément essentiel des sciences sociales et de la vie collective). Dans cet ouvrage, on définit aussi la gestion comme étant en un ensemble de pratiques et d'activités visant la poursuite de l'efficacité, souvent économique. Le management quant à lui est défini comme des pratiques ou des processus et il renvoi aux acteurs (dirigeants, gestionnaires...) et parfois à une intention scientifique (sciences de la gestion). Le management provient des activités commerciales, industrielles et de la montée de la rationalisation du monde occidental tandis que les sciences sociales proviennent d'une société qui se produit elle-même et qui se pense :

[...] le management apparaît donc d'abord et avant tout comme une pratique sociale qui met en jeu des personnes dans un cadre organisé et qui vise l'efficacité économique avant tout. C'est aussi, par ailleurs, une sous-discipline des sciences sociales lorsqu'elle se définit comme une science de cette pratique, puisque, par définition, la gestion est une activité sociale. (Chanlat, 1998, p. 41).

Ainsi, les sciences sociales et le management ont une relation de nature surtout opératoire. En effet, cette relation tourne autour d'un nombre de grandes questions. Premièrement, elle tourne autour de la question de la production et de l'efficacité, qui

a intéressée tout d'abord l'économie politique classique qui tenait à développer une science des richesses dans laquelle on mettait l'accent sur le travail et sa division et sur les échanges. En effet, l'économie politique cherchait à rationaliser le travail dans l'atelier avec le modèle de Taylor. Le deuxième genre de science sociale est arrivé suite à une crise sociale et à des expériences et ce genre cherchait à améliorer l'efficacité et la productivité en intégrant l'élément humain. Ainsi, de nouvelles disciplines de psychologies sont apparues. Par la suite, une vision culturelle de l'organisation est apparue. La relation tourne aussi autour de la question de la domination et de la souffrance. Dans celle-ci, on critique fortement le pouvoir de l'État et les pouvoirs imposés et on voit l'efficacité non seulement comme une source de bien-être, mais aussi comme une source de difficultés. La relation tourne aussi autour d'une question de sens et de significations qui sont associés à un intérêt des chercheurs envers différents courants en gestion comme la sociologie « weberienne » qui est celle qui a le plus inspirée le management, la psychanalyse, les sciences du langage et l'anthropologie symbolique. Vient ensuite la question de la solidarité qui est celle de vivre ensemble et a deux grandes formes historiques : la solidarité mécanique (propre aux sociétés primitives) et la solidarité organique (propre aux sociétés industrialisées). Finalement, la relation tourne aussi autour de la question des valeurs qui est une exigence d'évaluation. On s'interroge de l'éthique en gestion, puisque c'est devenu un élément important de réflexion :

Dans cette anthropologie restreinte, l'être humain apparaît la plupart du temps comme un être abstrait, un objet économique et un individu sans affect, sans histoire et sans culture. Il s'inscrit dans un projet instrumental qui confère toutes les vertus à une seule logique : la logique technique. (Chanlat, 1998, p. 61).



Bien qu'il existe aussi la logique pratique et la logique émancipatoire, le management a retenu essentiellement la logique technique. C'est d'ailleurs sous cette logique technique que l'on assiste à une rationalisation accélérée des modes de gestion qui ont d'ailleurs des résultats peu concluants. Les entreprises se sont lancées dans cette mode sous la pression de motifs financiers et surtout au nom de la compétitivité et de la mondialisation. Malheureusement, les vingt dernières années (de dynamique capitaliste contemporaine) ont été marquées par un ralentissement économique qui a eu plusieurs conséquences négatives, contrairement aux trente glorieuses. Les principaux éléments des ravages de la conception anthropologique réductrice sur les humains et la société sont : des salaires sous pression et des écarts sociaux, un déclin des couvertures sociales, un endettement croissant, des restructurations inefficaces, une économie de plus en plus dominée par les impératifs de la finance et des conséquences humaines très visibles. De plus, l'auteur plaide pour un élargissement de notre vision de l'être humain, pour avoir une anthropologie élargie qui soit bien enracinée dans notre histoire. Puisque depuis les débuts de la révolution industrielle jusqu'à aujourd'hui les aspects humains sont demeurés dans l'ombre au profit des schèmes de pensée mécaniques, économiques et financiers, les sciences humaines ont la volonté d'édifier une anthropologie élargie et adisciplinaire. Cette anthropologie repose sur plusieurs l'ouverture disciplinaire et sur le retour de certaines dimensions centrales qui ont été oubliées par le monde de la gestion: le retour de dimensions fondamentales, le retour de l'acteur et du sujet, le retour de l'affectivité, le retour de l'expérience vécue, le retour du symbolique, le retour de l'histoire et finalement, le retour de l'éthique.

Étant donné que l'élément central de notre schéma conceptuel est le style de gestion, L'ouvrage « Savoirs en management : hybrides d'action et de connaissance » de Martin X. Noel (2009), parle de la particularité du monde moderne contemporain, dans lequel tout est devenu matière à gestion. On parle d'un croisement entre

épistémologie et administration qui marque l'émergence d'une épistémologie qui va s'orienter vers différentes sous-concentrations des sciences administratives. De plus, « ce livre rejoint ce type de préoccupations, dans la mesure où le management y est problématisé dans une veine rejoignant plusieurs travaux qui suscitent un intérêt à conceptualiser la gestion en termes épistémologique. » (X. Noel, 2009, p. 9). Il y a quatre approches du management dépendamment de la logique de la catégorie d'acteurs. En effet, il existe trois catégories d'acteurs dont les consultants en management, les praticiens de la gestion et les universitaires-chercheurs du domaine. Tout d'abord, selon les praticiens, le management est un processus technique. En effet, l'humanité est entrain de se techniciser et les débuts de ce processus technique datent de l'époque de Taylor et Fayol qui étaient les précurseurs de la gestion contemporaine, Fayol ayant d'ailleurs instauré le P.O.D.C. encore enseigné dans les manuels de gestion. Selon la vision des consultants, le management est une rhétorique à la mode. D'ailleurs, c'est en s'intéressant de façon sociale et psychologique aux techniques largement popularisées par les consultants du domaine que le management est devenu une suite de modes. Finalement, selon la logique des chercheurs-universitaires, le management est vu soit comme une variable explicative, soit comme une expérience vécue. Le management est ainsi soit une variable dépendante, soit une variable indépendante qui prend place dans des équations financière ou sociale. Devant une juxtaposition de variables plus ou moins corrélées, il faut aussi rappeler que le management est d'abord une expérience vécue. En effet, il découle de récits comme des biographies et autobiographies des grands du monde des affaires. Dans ce livre, on peut distinguer quatre grands types de travaux qui s'intéressent aux sciences de la gestion. Tout d'abord, il y a celui qui voit les contributions étayant une histoire des idées managériales. Ensuite, il y a celui qui pose un regard critique sur les modèles du management. En troisième lieu, il y a celui qui s'intéresse aux méthodes de développement des connaissances qui mènent à des recherches universitaires et à des débats méthodologiques. Finalement, il y a ce dernier type de recherches proposant des analyses sociocognitives des savoirs en

management. Dans ce livre, on positionne d'abord le management comme savoir et on relève quelques limites de cette recension. En effet, une des limites concerne le caractère réaliste de la narration d'expériences vécues dont les histoires se réclament. On s'en remet à une documentation détaillée des réalités afin d'en faire une narration la plus réelle possible. De plus, la caractérisation du management permet de faire valoir la diversité des contextes de pratiques. Lorsque l'on envisage le management comme variable, bien que l'on propose des façons d'expliquer l'objet, on réduit corrélativement le management à une série de déterminismes économiques ou sociologiques. La discussion entourant le management est souvent polarisée entre les universitaires de la gestion qui tentent de comprendre le management et les gestionnaires qui agissent le management. En gros, le management repose sur deux théories : le savoir et l'action. En gros, il n'y a qu'une chose de certaine, soit le caractère indissociable et mutuellement structurant de l'action et de la connaissance. L'action est dotée de rationalités et de règles servant à reconnaître explicitement l'intention dans l'activité humaine. D'ailleurs, « la caractérisation des règles d'action appelle une première distinction selon laquelle l'action et ses règles sont fondées sur l'exercice délibéré de la raison humaine, ou font intervenir des régularités implicites. » (X. Noel, 2009, p. 41). Le premier cas fait référence au fait qu'une action est réglée parce qu'elle est porteuse d'intentions par les acteurs et qu'elle est réfléchie, on parle ici de rationalités axiologiques (on adhère de façon principielle au bien, au beau ou au juste et celle-ci est considérée comme une finalité en soi) et instrumentales (en finalité ou en valeur selon Weber, ayant un point commun d'être le produit conscient et délibéré de la réflexion de l'acteur). On distingue ces deux règles dans le sens que la règle axiologique ne repose pas sur une articulation de moyens aux fins, mais oriente une action de manière réfléchie sur une autre base et de façon normative. Dans le deuxième cas, on voit l'action comme un lieu régulé par des règles tacitement mises en œuvre par les acteurs, soit de lieu de rationalités déterminantes (mettent au premier plan les déterminations qui agissent l'action) et traditionnelles (on parle ici d'évolutionnisme revenant à réguler l'action la faisant

puiser dans le passé, dont la tradition se porte garante et qui trouve une résonance dans des habitudes maintenant un ordre social). La gestion ayant connu une constante croissance des savoirs, on peut maintenant considérer le management comme une science institutionnalisée. De plus, « Comme connaissance, le management s'arrime ainsi à une typologie des sciences historiques, nomothétiques, philosophiques et juridiques recombinaisons en quatre projets épistémologiques. » (X. Noel, 2009, p. 57). On regroupe ainsi le management en projets de connaissance idéographique (de type historique, il s'agit de description et de narration servant à raconter le réel), nomothétique (on veut expliquer, on veut comprendre et il sert à découvrir des lois), critique (de type philosophique, on parle de sagesse et de sens et le but est de faire réfléchir de façon critique) et normatif (de type juridique, il parle de normes et de règles et veut prescrire des actions). La double approche du management comme étant action et connaissance permet donc de tracer le contour de ce dernier à l'aide de deux séries d'idéaltypes. En effet, « chacune des règles d'action et chacun des projets épistémologiques peuvent donc théoriquement se retrouver en management et contribuer à le caractériser, celui-ci se trouvant en leurs croisement. » (X. Noel, 2009, p. 71). Ainsi, il est possible de créer des combinaisons de chacune des règles et de chacun des projets de management. Les règles et les projets se combinent, se juxtaposent et s'hybrident mutuellement. Le management est donc à la fois action et connaissance. À partir des seize combinaisons différentes du management formant une matrice, on retrouve quatre pôles combinant de façon plus aisément assimilable les préoccupations, soit les pôles de technique (règle instrumentale et projet normatif), variable (règle axiologique et projet critique), de mode (règle conventionnelle et projet idéographique) et d'expérience (règle déterminante et projet nomothétique). En gros, on voit le management comme hybridation des savoirs. En effet, c'est pour régler des problèmes que le management construit. Afin de les régler, il peut soit manifester une intention normative, soit développer un argumentaire normatif qui établit des normes à partir d'une intention autre. On remarque aussi une centralité du pôle praxéologique dans lequel on voit un double mouvement de gestion

(connaître et établir les normes de l'agir efficace et l'action délibérément réfléchie qui s'appuie sur la raison de l'humain). Finalement, on assiste à une révolution et à des recombinaisons des savoirs en management.

Une théorie récente en management qui existe et qui parle beaucoup de la vision du management et du comportement de la direction, mais qui n'est pas encore utilisée à sa juste valeur est celle de la reconnaissance dont on discute dans l'article « L'anthropologie dans l'enseignement en management : la reconnaissance sociale », de Bernoux (2010). En effet, il existe un profond malaise social dans les entreprises, depuis quelques années, les gestionnaires étant trop souvent incapables de bien maîtriser les outils de gestion. D'ailleurs, une des manifestations de ce malaise est le suicide. Les dirigeants ont aussi plus souvent qu'autrement une vision à court terme des objectifs de l'entreprise et recherchent principalement de l'efficacité. Selon eux, pour gérer, il faut seulement appliquer les différents outils et techniques de gestion. Cependant, selon l'auteur, « [...] la mission première du management est de faire travailler ensemble des hommes et des femmes ». (Bernoux, 2010, p. 232). Le gestionnaire a donc pour fonction de prendre soin, de porter attention et d'aider à travailler ses employés. Bref, il doit donc reconnaître le travail de ses employés et le sens qu'ils lui donnent. Une des causes de l'existence des syndicats, des mouvements sociaux et des luttes collectives est le manque de reconnaissance des gestionnaires, qui crée un sentiment d'injustice aux yeux des travailleurs. Bref, le fait d'utiliser les outils de gestion pour mesurer la performance des employés détruit le collectif.

La reconnaissance étant une théorie de management qui fait son chemin, selon une étude de St-Onge et al. (2005), ce mode de gestion qui reconnaît et/ou récompense le bon travail des employés, a une influence très positive sur la productivité et la motivation au travail. Cet article fait d'ailleurs référence à la théorie



des attentes de Vroom (1964), selon laquelle : « [...] les personnes sont motivées à améliorer leur rendement dans la mesure où elles ont l'impression que leurs efforts ont un effet sur leur rendement, qu'il existe un lien entre leur rendement et les récompenses qu'elles obtiennent sont importantes à leurs yeux ». (St-Onge et al., 2005, p. 90). Il fait aussi référence aux théories de gestion par objectifs de Locke et Latham (1990) selon laquelle les employés seront plus engagés dans leur travail avec l'aide de récompenses. De plus, l'article évoque aussi la théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1985), selon laquelle : « [...] l'effet positif ou négatif des récompenses sur la motivation intrinsèque, c'est-à-dire le plaisir de réaliser une tâche en soi, dépend du fait qu'elles sont utilisées comme source d'information (rétroaction) ou comme forme de contrôle ». (St-Onge et al., 2005, p. 90). En général, la reconnaissance a donc des effets positifs sur les employés, lorsqu'elle est bien utilisée et bien orientée. Malheureusement, la plupart des gestionnaires oublient ou ne désirent tout simplement pas utiliser cette pratique et utilisent plutôt celles des punitions et du contrôle. Soit ils sont peu conscients des effets bénéfiques possibles de celle-ci, soit ils trouvent : « [...] qu'elle exige plus d'habiletés de supervision et de compétences émotionnelles que la compétence centrée sur le contrôle ». (St-Onge et al., 2005, p. 91). Les auteurs ont d'ailleurs identifiés six catégories distinctes de pratiques de reconnaissance : la communication, les comportements, les symboles honorifiques, les biens, les services et les primes ponctuelles, les conditions de travail, et la rémunération variable. En bref, la reconnaissance reste une pratique peu coûteuse pour tous les avantages qu'elle procure aux organisations.

Dans le même ordre d'idée que la théorie de la reconnaissance, la théorie de gestion personnalisée des ressources humaines et de marketing RH, des chercheurs Arnaud, Frimousse et Peretti (2009), valorise grandement les ressources humaines. Dans une société de plus en plus centrée sur l'individu, les employés veulent de plus en plus avoir une qualité de vie personnelle et professionnelle. Les valeurs du travail



ne sont plus les mêmes qu'autrefois et les gestionnaires doivent composer avec celle-ci, en plus de la pénurie de main d'œuvre. L'entreprise d'aujourd'hui doit donc se rendre alléchante et ainsi se promouvoir aux yeux de la main d'œuvre potentielle, qui est maintenant quasi considérée comme étant un client de l'entreprise. Dans cette optique, le marketing devient donc un facteur contribuant à séduire et fidéliser les futurs travailleurs. De plus, il devient stratégique et avantageux d'offrir une gestion personnalisée de ses employés, étant donné la diversité du personnel à gérer et le besoin d'individualisation présent dans la société. Les auteurs font référence à la théorie psychologique de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) afin de démontrer toute l'efficacité de la gestion personnalisée sur la performance d'une entreprise. De plus, « Ces auteurs montrent que lorsque l'environnement de travail est perçu comme une source de reconnaissance et de soutien à l'autonomie des employés, leurs motivations de type « autorégulées » se renforcent ». (Arnaud, Frimousse et Peretti, 2009, p. 296). La gestion personnalisée des RH implique que le gestionnaire choisisse la bonne méthode de personnalisation, parmi les quatre existantes, pour ses employés et l'organisation. Ainsi, « Reprenant les travaux en marketing de Gilmore et Pine (1997), Colle et Merle (2007), distinguent les personnalisations collaborative, adaptative, cosmétique et transparente et les transposent en GRH ». (Arnaud, Frimousse et Peretti, 2009, p. 298). Suite à une étude menée auprès de travailleurs français sur les bases de la théorie de l'autodétermination, les auteurs ont tentés de démontrer les avantages de la gestion personnalisée des ressources humaines sur la motivation des travailleurs. Bref, comme pressenti, si elle est bien exécutée, l'approche de personnalisation a des effets bénéfiques sur les employés et les stratégies marketing d'attraction de la main d'œuvre sont très efficaces pour les entreprises.

Étant donné que la confiance entre les parties d'une entreprise influence l'attitude du syndicat, le comportement de la direction et par le fait-même le style de

gestion, dans une recherche de Roessl, Fink et Kraus (2008), ces derniers mettent en évidence le rôle essentiel des parties prenantes et de la nécessité pour les entreprises de créer des relations solides avec celles-ci, surtout pendant la phase de création de l'entreprise. On entend ici par parties prenantes, les clients, les employés, les investisseurs, etc. C'est dans cette phase où les gestionnaires doivent tout mettre en œuvre pour gérer les incertitudes des parties prenantes, qui influencent les décisions de celles-ci. Le rôle de la jeune entreprise en phase d'introduction est donc de convaincre les parties prenantes qu'elle connaîtra du succès. Dans la société actuelle, la relation avec les parties prenantes de l'entreprise est précurseur de succès pour cette dernière, les entreprises sont donc dépendantes leur soutien. Les auteurs se basent sur des approches néo-institutionnelles afin « [...] d'analyser la création d'entreprise sous l'angle de la Nouvelle Économie institutionnelle ». (Roessl, Fink et Kraus, 2008, p. 92). La théorie des coûts de transaction qui a fait ses preuves ces dernières années, explique qu'il est impossible pour une entreprise de faire disparaître les incertitudes des parties prenantes en appliquant seulement les instruments hiérarchiques, il faut d'abord et avant tout instaurer la confiance. Aussi, l'approche MUT (*Management of Uncertainties and Trust*) est mise en évidence afin de démontrer comment le gestionnaire d'une nouvelle entreprise peut gagner la confiance des parties prenantes et les convaincre de son potentiel et de sa fiabilité. En gros : « Pour que la relation d'échange soit intéressante pour le *stakeholder*, il faut qu'il puisse être sûr que le jeune entrepreneur n'exploite pas les possibilités d'opportunisme ». (Roessl, Fink et Kraus, 2008, p. 105). Il y a ainsi deux façons pour parvenir à cette relation, soit par l'instauration d'une confiance réciproque entre les deux partis, soit par des mécanismes de contrôle hiérarchique.

Finalement, en poursuivant toujours l'objectif de notre recherche qui est de déterminer l'impact du style de gestion sur l'attitude du syndicat, il était essentiel de faire état de la littérature portant sur les théories ayant une perspective plus humaine

du management. Celle de Blake et Mouton (1978) qui énonce différents styles de gestion est celle qui a le plus retenu notre attention par rapport à notre contexte de recherche chez Perfecta Plywood. D'ailleurs, cette théorie nous aidera dans la construction de notre questionnaire d'entrevues et dans l'analyse de nos résultats de recherche. Les trois sections de notre revue de littérature, soit les études portant sur l'attitude du syndicat, celles portant sur le style de gestion et celle portant sur les théories en management sont celles qui ont aidé à bâtir notre schéma conceptuel. Nous nous sommes donc basés sur les éléments qui sont le plus ressorti de la littérature pour entreprendre l'étape suivante de notre recherche, soit la conception du cadre conceptuel et théorique de notre étude.

## CHAPITRE III

### CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

La problématique de recherche, la méthodologie et la revue de littérature nous ont permis jusqu'à maintenant d'entrer dans le vif de notre sujet de recherche. Le cadre conceptuel et théorique dans lequel nous entrons est un outil nécessaire à la description, à la compréhension et à l'explication des phénomènes entourant notre recherche. Celui-ci va nous permettre de nous guider à travers les différents thèmes reliés aux styles de gestion et au comportement du syndicat. En plus de notre terrain d'étude, ce cadre conceptuel est aussi à la base de la construction de notre questionnaire de recherche. D'ailleurs, nous avons construit celui-ci à partir de nos questions de recherche, la première étant de déterminer quels sont les facteurs qui peuvent influencer le style de gestion des dirigeants d'une entreprise et la deuxième étant de trouver quels sont les facteurs qui peuvent influencer le comportement du syndicat et des dirigeants d'une organisation.

Suite à notre revue de littérature, les principaux concepts de cette recherche ont été déterminés à partir des théories récentes en management, du comportement des syndicats et du comportement des dirigeants. Dans notre mémoire, nous employons les termes attitude du syndicat et comportement de la direction afin de démontrer que la direction et le syndicat ne sont pas au même niveau. En effet, l'attitude est par définition une évaluation favorable ou défavorable d'un objet qui va influencer l'intention d'adopter un certain comportement. Le comportement est quant à lui l'action adoptée envers l'objet et qui découle de l'intention d'agir qui est

elle-même influencée par l'attitude et des normes subjectives. Chez Perfecta Plywood, la direction a une marge de manœuvre face au syndicat étant donné qu'elle a un droit de gérance. C'est donc le style de gestion des dirigeants et l'attitude du syndicat qui sont les concepts clés. En lien avec notre objectif de recherche de mettre en évidence l'impact du style de gestion sur l'attitude du syndicat et vice-versa, nous nous sommes basés sur la théorie de Likert (1967) qui mentionne que: « Le style de gestion du dirigeant à l'égard du groupe détermine les comportements et le rendement. Un dirigeant efficace utilise la décision prise en groupe et fait en sorte que les interactions se produisent dans un climat de soutien mutuel. Par contre, le dirigeant autoritaire adopte un style inefficace, peu enclin à favoriser le rendement. » (p.63). Selon ce dernier, il existe quatre systèmes de gestion; l'autoritarisme, le paternalisme, la consultation et la participation. Cette définition est celle qui se rapproche le plus de notre intérêt dans la poursuite de notre objectif de recherche. Dans le dictionnaire de la gestion des ressources humaines (2001), il y a une définition du style de gestion qui est: « [...] *the preferred way of managing people that has been adopted either by an individual or by the whole organization or a department within the organization.* ». (p.214). Une autre définition du style de gestion est celle du livre de Richard Déry (2009), dans lequel l'auteur traite de l'évolution du management à travers le temps. Il existe quatre styles de management qui se sont déroulés en trois temps, soit celui du management traditionnel, celui du management moderne qui comprend le management technique et le management social et finalement, celui du management hypermoderne. Bien que ces styles de management énumérés par Richard Déry (2009) soient très pertinents, nous allons emprunter la définition des styles de gestion de Likert (1963) qui se rattache plus à notre objectif de recherche.

En lien avec les articles de la revue de littérature portant sur le comportement du syndicat, dans le manuel de G.Bédard, Ebrahimi et Saives

(2011), on indique que : « Le syndicalisme existe, selon le mouvement des relations humaines, en raison de l'isolement des ouvriers provoqué par la technologie et les styles de gestion autoritaires. » (p.68). Donc, le syndicalisme est né en réaction à un système de gestion qui était autrefois très autoritaire. Au Québec, les premiers syndicats datent du 19<sup>e</sup> siècle et on utilisait le mot union pour définir la solidarité qui les a rassemblés. Une étude effectuée par D. Martinez, Fiorito et Ferris (2011) parle de l'influence de l'attitude du syndicat sur les intentions de vote des syndiqués. On mentionne aussi dans ce texte que le syndicat est un groupe formé de personnes qui ont une volonté de solidarité dans leur milieu de travail.

L'objectif de notre recherche étant de mettre en évidence l'impact du style de gestion sur l'attitude du syndicat et vice-versa, comme vous pouvez le voir dans le schéma conceptuel, l'attitude du syndicat a un impact direct sur le style de gestion de l'entreprise. D'ailleurs, il existe plusieurs éléments déterminants du syndicat dont tout d'abord, l'historique de la formation de celui-ci. De plus, la culture syndicale du secteur dans lequel évolue l'entreprise a une grande influence sur le syndicat de celle-ci. Celle-ci et son histoire sont donc éléments qui restent bien ancrés dans les gènes des membres de sa population. En suivant le schéma conceptuel, on peut voir que le syndicat de l'entreprise reflète aussi les particularités géographiques de la région, comme les ressources, l'éducation et la main d'œuvre. Un autre élément déterminant du syndicat est la personnalité des dirigeants syndicaux. En effet, le leadership et les valeurs des représentants sont des aspects qui ont une grande influence sur les membres du syndicat. Ce sont eux qui guident leurs membres et qui représentent les intérêts de ceux-ci. De plus, les enjeux majeurs de revendication, soit les éléments les plus importants sur lesquels sont basés les négociations collectives et la qualité de ces dernières sont deux autres facteurs intégrants du syndicat de l'entreprise. En effet, le fait que la

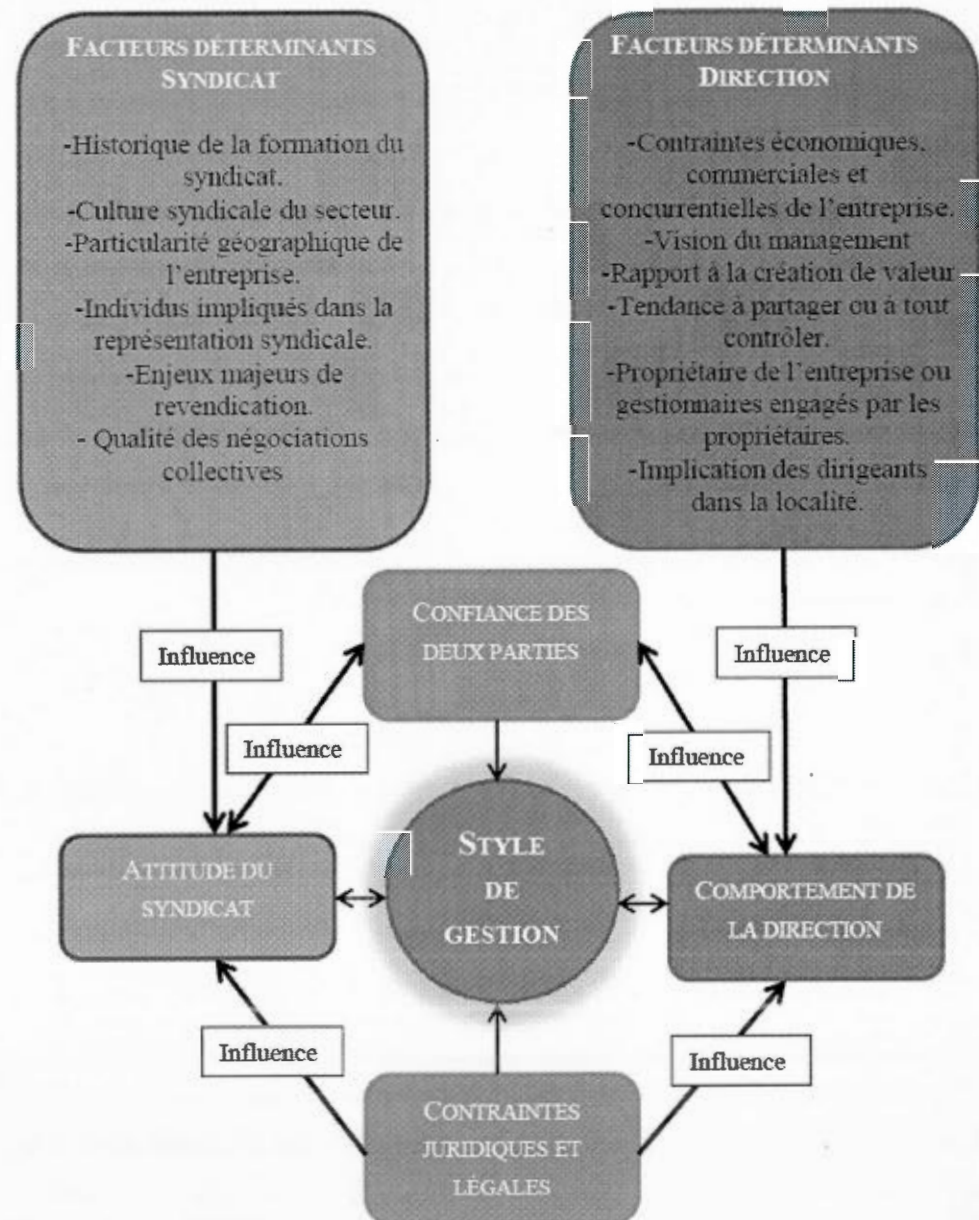


convention collective soit de bonne ou de moins bonne qualité a un impact énorme sur la qualité des relations de travail qui suivra.

En plus de l'attitude du syndicat, il y a aussi le comportement de la direction, les contraintes législatives et la confiance entre les deux parties qui influencent le style de gestion de l'entreprise. Parmi les éléments déterminants du comportement de la direction, on retrouve les contraintes économiques, commerciales et concurrentielles de l'entreprise. Il n'y a pas que les contraintes de l'environnement interne de l'entreprise qu'il faut considérer, mais aussi les contraintes externes comme celles qui sont présentes en particulier à cause de la mondialisation des marchés. On retrouve aussi la vision du management parmi ces éléments. La façon dont les membres du syndicat et dont les dirigeants perçoivent la gestion a un grand impact sur la qualité des relations de travail entre les deux parties de l'entreprise. Le rapport à la création de valeur, soit de richesse, est aussi un facteur déterminant de la direction. Le but est de savoir comment les dirigeants distribuent la richesse de l'entreprise que ce soit avec ses employés ou bien dans la communauté. De plus, il y a la tendance à partager ou au contraire, à tout contrôler des dirigeants qui est un élément déterminant. Le fait que les dirigeants gèrent directement les employés ou bien que ce soit plutôt des personnes qui n'ont aucun lien de propriété avec l'entreprise et qui sont engagées par la direction est aussi une partie intégrante de la direction. Finalement, l'implication des dirigeants dans la localité est le dernier élément déterminant de la direction du schéma conceptuel. En effet, il est important de préciser si l'entreprise est intégrée dans la région, si les dirigeants ont eu des prix, s'ils participent à plusieurs événements ou projets dans la localité, s'ils sont appréciés, impliqués et s'ils contribuent à la vitalité économique de la région. Cet aspect de la direction est très importante dans les relations avec le syndicat, étant donné qu'il est beaucoup plus difficile pour un syndicat de s'opposer à la direction quand celle-ci est impliquée et appréciée dans la localité.

La négociation collective de l'entreprise constitue une contrainte juridique et légale énorme, en plus des lois du travail et celles du Québec et du Canada. Perfecta Plywood évolue dans un environnement très encadré par les lois et normes. Pour ce qui est de la confiance entre les deux parties, selon une étude de Harrisson (2003), on définit la confiance comme étant : « [...] un attribut relationnel essentiel à la coopération dans un contexte de construction de nouvelles formes d'organisation du travail et de partenariat. » (p. 109). D'ailleurs, la confiance entre les deux parties peut être présente malgré les divergences d'opinion et de position des deux parties. De plus, selon Harrisson (2003), même si les parties savent que la confiance est essentielle aux bonnes relations de travail et à la coopération, les deux parties ont généralement de la difficulté à accorder toute leur confiance à l'autre partie, principalement de peur de perdre leur propre identité. Bref, à l'aide de ce schéma conceptuel, on peut voir que le style de gestion est influencé par un certain nombre d'éléments qui concernent la direction et le syndicat, et qui amènent ces deux parties vers un comportement. Celui-ci n'est pas universel, il est influencé par un certain nombre d'éléments desquels émergent finalement le style de gestion. Avec tous les éléments énumérés ci-dessus, nous avons pu construire notre cadre conceptuel que voici :

## 3.1 Schéma conceptuel



## CHAPITRE IV

### MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DESCRIPTION DU TERRAIN

#### 4.1 Description du terrain

Cette étude de terrain a été réalisée en allant passer quelques jours complets dans l'entreprise à l'automne 2011. Notre recherche se fera sous la forme d'une étude de cas dans une entreprise de contreplaqués qui a fait face à des changements radicaux depuis les dernières années. En effet, les relations patronales-syndicales ont beaucoup changé et évolué. L'entreprise sur laquelle porte mon étude de cas est Perfecta Plywood, une PME de 59 employés qui fabrique des panneaux de laminés de placage de bois et qui réussit à performer et à survivre dans le domaine de l'industrie du bois, un domaine qui connaît beaucoup de difficultés économiques depuis quelques années. Les bureaux et l'usine de cette entreprise sont situés à Saint-Hyacinthe. Perfecta Plywood existe depuis 1974 sous sa forme actuelle, elle existe en réalité depuis 1967. Autrefois, ce sont des lutteurs professionnels qui avaient acheté cette entreprise où ils fabriquaient des revêtements de portes domestiques. Ceux-ci n'étaient pas vraiment des industriels avertis, c'était des gens du show-business et ils ont eu de la difficulté à gérer l'entreprise. Dans l'exercice de l'exploitation autour des années 1972, ils ont fait appel à l'un des deux fondateurs de l'entreprise pour aller travailler pour eux et ils lui ont vendu pour presque rien en 1974. Ensuite, cet homme a fait appel à un associé. En 1984, un des deux fondateurs de l'entreprise a embauché François Dugas, le Président actuel de la compagnie. Il est devenu Président de la

compagnie en 2001. Celui-ci est maintenant entouré de son fils, le directeur des opérations et de sa fille, l'acheteuse de panneaux et placages.

Dans cette PME, le pouvoir est centralisé à quelques individus, il y a une pyramide relativement aplati. Il y a le Président, le Vice-Président, six directeurs, un contremaître et ensuite les employés de bureau et de l'usine. Les tâches et rôles sont assez définis. On a les départements des ventes, des opérations, des ingénieries et de la recherche et développement et celui de l'administration. La mission de l'entreprise est toujours de fournir des panneaux de bois laminés. Elle a par contre mis au point d'autres produits, comme le placage flexible. L'entreprise désire conserver ses valeurs familiales et poursuivre sa culture de l'innovation. Les valeurs de l'entreprise sont aussi le respect de l'environnement, le bien-être des employés et les bonnes relations avec les fournisseurs et la responsabilité sociale et éthique de l'entreprise.

Perfecta Plywood a connu de très bonnes années jusqu'en 2006, année pendant laquelle l'Asie a commencé à envahir les marchés. Par la suite, la récession a fait des dommages et continue encore d'en faire. En ce moment, Perfecta Plywood fait la pratique de la résistance, c'est une industrie dans laquelle c'est celui qui se tient debout le plus longtemps qui va survivre. L'industrie est difficile et en crise. Mais contrairement à la grande tendance partout en Amérique du Nord et Europe où les entreprises sont en mode de désinvestissement, cette PME québécoise, fait l'inverse. En effet, elle investit pendant que tout se vend à prix moindre pour être prête pour la prochaine vague. L'entreprise veut accéder à des rangs plus élevés et veut aussi devenir un joueur mondial encore plus important. Elle a d'ailleurs développé un nouveau projet au Lac St-Jean depuis 4 ans. L'entreprise fabrique du contreplaqué flexible avec lequel elle peut faire des formes arrondies et des meubles plus design. D'ailleurs, des entreprises ont même vu naître des nouveaux produits à

partir de ses contreplaqués flexibles. L'entreprise fabrique aussi du bois reconstitué qui ajoute une grande valeur à leur offre. Elle est la seule entreprise privée de cette envergure-là en Amérique du Nord, le secteur étant contrôlé par de grandes entreprises, soit des multinationales ou des coopératives.

L'entreprise qui œuvrait principalement au Québec à l'arrivée de François Dugas, en 1984, a pris beaucoup d'expansion depuis ce temps. Comme on le sait, qui dit expansion dit aussi augmentation de la quantité de main d'œuvre. Ayant donc embauché plusieurs personnes autour des années 2000, ces nouveaux employés ont fini par faire entrer un syndicat. En effet, un de ces nouveaux employés de l'usine était un homme qui avait pour but d'accéder à une grande centrale syndicale et un des nouveaux membres de la direction était un homme possédant un MBA qui agissait de façon très autoritaire avec les employés. L'entreprise qui avait des valeurs très familiales et qui était très proche de ses employés a donc assisté à un nœud avec les relations avec les employés. En ayant embauché de nouveaux employés, l'entreprise a perdu le contrôle. En 2006, lors de la deuxième négociation collective, les relations étaient plus tendues que jamais entre la direction et les employés, et même entre les employés eux-mêmes. D'ailleurs, certains employés avaient peur pour leurs emplois, mais surtout peur des représailles de leur propre syndicat, c'était du syndicalisme des années 1960. Un des représentants syndicaux, le Président, s'était d'ailleurs donné la mission d'être un leader syndical pour avoir un poste à temps plein pour la centrale syndicale. Les employés qui étaient en désaccord avec la façon de faire du Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA) durant les négociations collectives en cours ont donc décidé de le renverser et de faire entrer la Centrale des Syndicats Démocratiques (CSD), un autre syndicat. Les employeurs ont donc dû reprendre la négociation collective du début, avec un nouveau syndicat qui voulait aussi démontrer qu'il était là pour défendre les intérêts de ses membres. Bien qu'il fût plus coopératif,



l'obligation de résultats était là pour ce syndicat. Cette négociation a été beaucoup plus rapide, l'entreprise avait négocié pendant un an et demi avec le TCA sans arriver à rien, alors qu'en seulement quelques mois de négociation avec la CSD, il y eut une convention. En 2011, pour la troisième négociation collective de Perfecta Plywood, la direction et les employés se sont entendus pour reconduire la convention collective.

#### 4.2 La méthode de collecte de données

Le choix de la méthode de collecte des données joue un rôle crucial dans notre travail de recherche. Tout d'abord, nous pouvons qualifier la méthode de qualitative : « Par « qualitative », on entend que ce type de recherche est largement, mais pas uniquement, non numérique, fondé davantage sur la qualité ou la nature des phénomènes étudiés que sur leur description à l'aide de nombres. » (D'Astous, 2005, p. 57). La recherche qualitative est donc caractérisée par une participation active de notre part et aussi par une grande flexibilité dans l'acquisition des informations, contrairement à la méthode quantitative. D'ailleurs, elle permet de modifier certains éléments de la recherche comme la question de recherche en cours de route afin que ceux-ci représentent la réalité du terrain et qu'ils puissent faire face aux imprévus d'un tel type de recherche. Par ailleurs, selon Erickson (1986), « la caractéristique la plus distinctive de l'enquête qualitative réside dans la mise en exergue de l'interprétation. Cette interprétation ne doit pas être celle du chercheur mais celle des individus qui sont étudiés. » (Thietart et coll., 2007, p.102). Notre recherche est donc plutôt inductive et elle se fera de façon exploratoire, étant donné qu'elle pourra servir d'intrant à une recherche plus structurée. Dans notre mémoire, nous pouvons distinguer deux types de données, soit les données primaires et les données secondaires. Les données primaires consistent à recueillir des informations de façon souple, soit de façon à ce que les participants ne puissent pas avoir de réponses

prédéfinies. Ce sont des données originales. Les données secondaires sont quant à elles préalables à la recherche de données primaires et elles peuvent provenir de sources internes et externes. Le défi est d'être capable de trouver des données secondaires pertinentes, qui ont des sources scientifiques très crédibles. Pour notre recherche de données secondaires, nous avons collecté les données dans des bibliothèques, dans des livres, dans des articles scientifiques, dans des banques de données informatisées ainsi que dans des rapports de l'entreprise elle-même. En effet, nous avons eu accès aux conventions collectives ainsi qu'aux griefs de Perfecta Plywood. Au total, plus de 100 articles ont été lus dont environ les trois quarts étaient réellement pertinents à notre recherche. Bien que les données primaires et secondaires soient complémentaires, chacune d'elles comporte des contraintes comme nous pouvons le voir dans le tableau ci-dessous (Thietart, R-A et coll. (2007), «Méthodes de recherche en management», 3<sup>e</sup> édition, p.95).

Tableau 4.1 *Les contraintes inhérentes aux données primaires et secondaires*

	Données primaires	Données secondaires
<i>Difficultés de recueil</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il est essentiel de maîtriser un système d'interaction complexe avec le terrain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le chercheur dispose d'une moins grande latitude pour constituer sa base de données.</li> <li>Le recueil implique l'accès à des bases de données existantes.</li> </ul>
<i>Difficultés d'analyse</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le fait d'être « juge et partie » peut introduire des distorsions dans l'analyse des données produites (poursuite d'un modèle implicite dans l'analyse).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le chercheur ne peut que rarement compléter ou clarifier des données partielles, ambiguës ou contradictoires.</li> </ul>

Étant donné le nombre d'heures passé dans l'entreprise et afin d'apporter plus de richesses à notre recherche, nous avons aussi utilisé une méthode plus naturelle pour alimenter notre recherche, soit l'observation. Afin d'effectuer les entrevues et d'alimenter notre recherche avec des observations objectives ou des opinions, nous avons passé 3 journées complètes chez Perfecta Plywood, soit environ 24 heures dans l'entreprise située à proximité d'un quartier familiale en développement à St-Hyacinthe. Notre première impression est l'ampleur du terrain comparativement à la grosseur de l'édifice. Notre deuxième observation est lors de notre arrivée, de voir à quel point la partie du bâtiment qui comporte les bureaux administratifs est minuscule, surtout si nous la comparons à la partie de l'usine qui est située elle à l'arrière. C'est le directeur des opérations de l'usine et fils du président qui nous ont accueillis et c'est avec lui que nous avons passé la majorité de notre temps là-bas. Ce jeune homme très gentil et très poli nous a fait tout d'abord visiter les lieux. Ce qui a le plus frappé est l'odeur de bois qui se dégage partout dans l'édifice. C'est très silencieux à l'intérieur des bureaux administratifs, il n'y a pas beaucoup d'employés de la haute direction. Le bureau du président est situé au deuxième étage, nous pouvons y accéder par un escalier étroit et il n'y a que son bureau et une grande salle de réunion au deuxième étage de l'édifice. La suite de la visite s'est déroulée dans l'usine où les ouvriers travaillent. C'est très spacieux et nous pouvons y voir les palettes de bois empilés quasi jusqu'au haut plafond de l'usine. En faisant le tour, nous remarquons les ouvriers qui y travaillent et qui ne sont pas en si grand nombre. Ce fût une chance de voir toutes les machines et d'avoir toutes les explications quant à la transformation du bois. Nous avons même pu voir une des rares femmes qui travaille à l'usine comme ouvrière. Le directeur des opérations nous a aussi présenté le contremaître ou plutôt le coach de l'entreprise qui a son bureau à l'intérieur même de l'usine afin d'être en tout temps avec ses employés. Le local et la salle de réunion dans laquelle les employés prennent leur pause et peuvent faire des rencontres

syndicales se trouvent eux aussi à l'intérieur de l'usine et sont séparés par une vitre. Nous y retrouvons d'ailleurs une machine distributrice et des fenêtres pour pouvoir profiter de la lumière extérieure. C'est d'ailleurs dans cette salle de réunion où les entrevues ont été réalisées avec chacun des ouvriers, pendant que les autres prenaient leur pause au fur et à mesure en nous regardant avec un air intrigué à travers la vitre. Au cours des entrevues, nous avons maintes fois dû suivre notre intuition et s'adapter à tous les styles de personnalité. Une grande force lors d'entrevues est celle de s'adapter aux personnes devant nous et d'être capable d'user d'intelligence pour faire parler les sujets, surtout les employés de l'usine. Étant des employés syndiqués, lorsqu'à tour de rôle ils entraient dans leur salle d'employé, là où les entrevues les attendaient avec une machine à enregistrer, ils semblaient sur la défensive et semblaient ne pas trop comprendre nos réelles intentions. Au départ, ils sont tous arrivés avec les bras croisés dans la salle, se sont assis, et attendaient avec impatience qu'on en finisse. Nous avons donc beaucoup utilisé notre intuition pour désamorcer la situation et aussi pour les mettre en confiance. D'ailleurs, il a fallu bien préciser que nous ne travaillions pas pour l'employeur mais bien pour un projet de mémoire personnel et que tout ce qui se disait dans cette salle resterait confidentiel. Au fur et à mesure que l'entrevue se déroulait, ils se mettaient à parler et plus ça allait, plus ils devenaient ouverts, jusqu'à s'étendre complètement sur d'autres terrains avec nos questions. Au départ il fallait creuser pour aller chercher la moindre information, mais après 5 minutes environ ils se laissaient aller et se sentaient totalement en confiance. Ce fut tout un défi, mais un beau défi que de réussir d'aller récolter le maximum d'informations possible de ces individus à travers nos entrevues de recherche.

#### 4.2.1 Les données primaires

Les données primaires sont les données qui sont recueillies directement sur le terrain de recherche. Dans notre cas, elles proviennent de chez Perfecta Plywood. Il existe plusieurs méthodes de collecte des données primaires : l'entrevue de groupe, l'entrevue individuelle semi-dirigée et les techniques non projectives. (D'Astous, 2005).

Dans le cas qui nous intéresse, nous avons opté pour l'entrevue individuelle semi-dirigée auprès de 11 participants provenant d'un échantillon aléatoire de 59 employés et membres de la haute direction. Après de ces 11 participants, nous avons recueilli des données primaires provenant de dirigeants, d'employés qui étaient membres de l'ancien exécutif syndical et d'employés provenant de l'exécutif syndical actuel. Pour mieux comprendre, l'entrevue individuelle semi-structurée consiste à : « [...] mettre au jour des opinions, des sentiments, des motivations, des croyances et des comportements qui ont un intérêt dans le cadre du projet de recherche. » (D'Astous, 2005, p. 70). Celle-ci d'une durée approximative de 60 minutes, se fait en face à face entre le chercheur et le participant et permet d'obtenir un contact étroit entre les deux. Le chercheur doit avoir une grande écoute et doit avoir une habilité à mettre à son aise la personne interviewée afin qu'elle se sente ouverte pour dire tout ce qu'elle pense réellement.



Dans notre cas, le chercheur a procédé aux interviews à l'aide d'un plan d'entrevue bien défini. Ce plan a été confectionné à partir du cadre conceptuel de notre recherche et il était réalisé à l'aide de questions thématiques qui suivent la forme d'un entonnoir. Afin de suivre une certaine logique, les thèmes abordés dans les entrevues allaient du plus général au plus pointu. Notre façon de collecter les données de ces entrevues se fait d'abord à l'aide d'une machine à enregistrer. Ces entrevues se sont faites en toute confidentialité, moi seule ayant accès à la machine à enregistrée pour pouvoir retranscrire intégralement et avec exactitude les entrevues individuelles. Finalement, le dernier défi que nous aurons sera de synthétiser correctement la grande quantité d'informations provenant de nos entrevues et d'arriver à en faire ressortir les éléments pertinents.

#### 4.2.2 L'échantillonnage

L'échantillonnage est une étape très importante d'une recherche car chaque étape influence l'étape suivante : la définition de la population, la sélection du cadre d'échantillonnage, la définition des unités d'échantillonnage, le choix d'une méthode d'échantillonnage, la détermination de la taille de l'échantillon et la sélection de l'échantillon. (D'Astous, 2005, p. 190). Il existe deux méthodes principales d'échantillonnage, la méthode probabiliste et la méthode non probabiliste. Dans le cas qui nous intéresse, c'est par le biais d'une méthode non probabiliste que nos échantillons ont été déterminés.

Notre objectif étant de mettre en évidence l'impact du style de gestion sur l'attitude du syndicat et vice-versa, il nous fallait un échantillon de chacun des groupes constituants de l'entreprise, soit les membres de l'ancien exécutif syndical,

ceux de l'exécutif syndical actuel et finalement, ceux de la direction. En effet, nous voulons que ceux-ci puissent nous dire à quoi ils attribuent le changement radical qui s'est produit ces dernières années dans l'entreprise. La population visée par notre étude de cas est celle des 59 employés et dirigeants de Perfecta Plywood, une PME québécoise. Parmi cette population, nous avons sélectionné sur une base volontaire un échantillon total de 11 personnes. Sur ces 11 personnes, il y a un groupe de 5 personnes constitué des membres de la direction. Les deux autres groupes sont constitués de 3 personnes, un groupe étant constitué des membres de l'ancien exécutif syndical et l'autre des membres de l'exécutif syndical actuel. Nous avons ciblés ces personnes étant donné qu'il fallait avoir en majorité des gens qui étaient présents du temps 0 au temps 2, c'est-à-dire du temps où il n'y avait pas encore de syndicat dans l'entreprise jusqu'à aujourd'hui, après avoir vécu les 2 négociations de conventions collectives et le changement de syndicat. L'échantillon était faible étant donné qu'au départ, c'était un choix délibéré, mais au fur et à mesure que les entrevues allaient, il y a eu un effet de saturation pour la méthode d'échantillonnage car les réponses aux questions d'entrevue devenaient redondantes, donc nous n'avions pas besoin de plus que ça pour obtenir les informations désirées. La méthode d'échantillonnage utilisée, soit celle aléatoire comporte ses limites. En effet, il peut exister un biais d'échantillonnage, « [...] un biais de sélection peut se produire à chaque fois que les conditions de tirage aléatoire ne sont pas respectées. » (Thietart et coll., 2007, p. 203). Un autre frein de notre recherche pourrait aussi en être un non lié à l'échantillonnage, soit un biais lié à l'absence d'observation (un biais de couverture) ou bien lié à l'observation elle-même. Ces derniers biais sont principalement liés aux erreurs soit du répondant, soit des mesures ou bien de l'enregistrement des données. Dans le premier cas, soit celui d'un biais lié à l'absence d'observation :

Un échantillon présente un biais de couverture lorsque la population étudiée ne correspond pas à la population de référence, cette dernière étant l'univers de généralisation des résultats de l'étude. Selon les cas, cet univers concerne des organisations, des lieux, des phénomènes, des individus. (Thietart et coll., 2007, p.204).

#### 4.2.3 Instrument de la collecte de données

Pour mener nos entrevues individuelles semi-structurées, nous avons élaboré un questionnaire adapté à chacun de nos trois groupes d'échantillons (Annexe I). Cette étape est cruciale dans le projet de recherche étant donné que le questionnaire doit répondre aux objectifs de la recherche, il doit tenir compte de toutes les ressources disponibles et il doit surtout permettre d'obtenir des réponses complètes et précises. « Le questionnaire est l'outil de collecte de données primaire le mieux adapté pour réaliser des enquêtes et des sondages à partir d'informations, quantitatives et/ou qualitative. » (Thietart et coll., 2007, p.230). À l'aide de notre cadre conceptuel, nous avons tout d'abord déterminé les informations à obtenir. Ensuite, nous avons déterminé comment et à qui le questionnaire serait administré. Étant donné que nous avons trois groupes d'échantillons, nous avons construits trois différents plans d'entrevue. Par la suite, nous nous sommes assurés que toutes les personnes interrogées soient capables de bien comprendre nos questions et qu'elles aient les connaissances pour y répondre. Nous avons dû choisir nos mots afin qu'ils ne soient pas des mots scientifiques provenant de concepts théoriques, le contexte étant celui d'une usine. D'ailleurs, la rédaction des questions :

[...] consiste donc à trouver le meilleur compromis entre trois impératifs difficilement réconciliables : l'impératif du chercheur qui doit suivre un modèle théorique et respecter le sens de ses concepts, l'impératif du répondant qui doit être à l'aise pour répondre à des questions qu'il doit

comprendre immédiatement et enfin, l'impératif des méthodes d'analyse des données imposé par les outils statistiques. (Thietart et coll., 2007, p.230).

Finalement, nous avons débuté les entrevues à l'aide de questions générales permettant de mettre en confiance les personnes interviewées. Malgré que le questionnaire utilisé dans nos entrevues soit un outil très efficace de collecte de données primaires, il comporte aussi ses limites. Malgré qu'il permette de standardiser et de comparer, il peut exister des erreurs de retranscription des entrevues. Le but premier de l'entretien individuel étant d'amener les sujets à s'ouvrir et à oublier leurs mécanismes de défense par rapport au jugement extérieur de leurs réponses reflétant leur pensée. Il existe aussi des limites à ce type de méthode de collecte de données, étant donné que le chercheur est contraint de s'adapter à l'attitude de chacune des personnes interviewées. Nous devons d'ailleurs tenir compte que chacun des sujets de notre étude avait des histoires propres à eux à évoquer ainsi que des expériences personnelles. Ainsi, « [...] parce que les sources de primaires sont réactives, le chercheur est exposé au risque de contamination des sujets-sources. » (Thietart et coll., 2007, p.247). Il est donc important que le chercheur ne tombe pas dans une intimité trop profonde avec les sujets, ça pourrait entraîner une influence dans l'analyse des données du chercheur.

#### 4.2.4 Le traitement des données

Pour le chercheur, le but de procéder à des entrevues individuelles est de pouvoir prendre le pouls de la réalité et d'obtenir des données qualitatives complètes et précises. C'est pour cette raison que nous avons interviewé nos sujets de recherche dans leur milieu, soit dans les bureaux et dans la salle des employés de

l'usine chez Perfecta Plywood à St-Hyacinthe. Les entrevues ont été retranscrites dans leur intégralité. Certaines entrevues étaient plus courtes que d'autres étant donné l'effet de saturation et de répétition au fur et à mesure que les entrevues avançaient. Avec le directeur des opérations et le président de l'entreprise, nos entrevues ont durées environ 3 heures chacune tandis qu'avec les autres membres de la direction et les employés de l'usine, elles ont tournées autour de 45 à 60 minutes chacune. Cette variation de temps d'entrevue dépendait aussi de la pertinence des individus interviewés et du rôle qu'ils jouent à l'intérieur de l'entreprise. Dans le cas du directeur des opérations et du président, ce sont de rares personnes qui connaissaient l'histoire de l'entreprise et qui étaient là depuis à l'époque où il n'y avait pas encore de syndicat jusqu'à aujourd'hui. À l'aide des questionnaires que nous avons confectionnés, nous avons fait ressortir les passages des entrevues en lien avec notre objectif de recherche. La présentation des résultats et l'analyse de ceux-ci se fera aux chapitres V et VI de notre recherche.

## CHAPITRE V

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Étant donné la confidentialité des entrevues, dans la présentation de nos résultats, nous allons préserver les noms des personnes interviewés afin qu'ils restent confidentiels et allons plutôt les désigner comme étant différents sujets. Avant de présenter les résultats de nos entrevues, il est très important pour nous d'énumérer les différentes observations que nous avons pu faire sur le terrain, principalement les caractéristiques physiques et psychologies de nos sujets. Tout d'abord, le Sujet 1 qui est un membre de la direction est une personne très confiante et très humble. Il s'est ouvert très facilement à nous. Nous avons ensuite passé beaucoup de temps avec le Sujet 2, un autre membre de la direction qui connaît très bien l'entreprise. Il a été très transparent et nous a même montré des documents internes confidentiels afin que nous puissions mieux cerner l'entreprise et sa situation. Il est même allé jusqu'à nous demander conseil sur certains points de la convention collective. La troisième entrevue effectuée était celle avec le Sujet 3, un membre de la direction d'une forte carrure et possédant un langage plus familier. Il a été interrompu de nombreuses fois pendant l'entrevue étant donné l'endroit où se situe son bureau, à l'intérieur de l'usine, c'était facile de voir à quel point il était proche de ses employés. Pour ce qui est du Sujet 4, un membre de la direction, l'entrevue a été un peu plus courte qu'avec les autres étant donné la redondance des informations et le peu d'informations que ce sujet était capable de nous donner concernant notre objet de recherche. Pour ce qui est du dernier membre de la direction interviewé, le Sujet 5, il avait une confiance débordante. Cette personne était d'ailleurs intimidante par son ton de voix très directif



et son attitude un peu plus froide et détachée. Il a été ouvert et il était évident qu'il avait une animosité envers la partie syndicale.

Suite aux entrevues avec les membres de la direction, nous sommes allés nous installer dans la salle de réunion des employés qui se trouve à l'intérieur même de l'usine et qui a une vue sur la salle de pause des employés. Nous avons d'abord rencontré le Sujet 6, un membre de l'ancien exécutif syndical avec lequel il a fallu du temps pour le mettre en confiance. Il avait des réponses fermées aux questions. Il est par la suite devenu tellement à l'aise avec nous qu'il a même été difficile de mettre fin à notre rencontre tellement il discutait et avait du plaisir. Cet employé fait partie de la compagnie depuis plus de 30 ans donc il est passé par toutes les époques et les crises de l'entreprise. Il avait perdu confiance aux dirigeants actuels et se percevait comme un numéro, il nous a aussi avoué n'avoir aucun sentiment d'appartenance depuis les dernières années. Le Sujet 7, un autre membre de l'ancien exécutif syndical était assez âgé et très tranquille. Il n'a pas d'attachement à son syndicat et il est déçu de voir le climat qui règne dans l'entreprise depuis l'arrivée d'un syndicat. Le dernier membre de l'ancien exécutif syndical, le Sujet 8 était assez imposant, il avait un tatou sur le bras et avait aussi un langage très familier. C'est une personne très sympathique et qui n'a pas la langue dans sa poche. Il avait un rôle très important dans le syndicat autrefois, et avec le temps, il est devenu très proactif et il a développé un très grand sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Finalement, les dernières entrevues ce sont déroulées avec les membres de l'exécutif syndical actuel. Le Sujet 9, cette toute petite personne était très timide, polie et très ouverte d'esprit. Elle a même avoué être dans l'exécutif syndical par obligation et non par choix. Elle a une grande confiance en l'entreprise et en ses gestionnaires qui lui laisse prendre la place qu'elle veut. Pour ce qui est du Sujet 10,

un autre membre de l'exécutif syndical actuel, il était physiquement tout le contraire des anciens membres de l'exécutif syndical que nous avons rencontré auparavant. Il avait un langage élaboré et une présentation très professionnelle. Il était très calme et détendu et il semblait aussi avoir un grand sentiment d'appartenance à l'entreprise. Il est d'ailleurs en très bons termes avec la partie patronale qu'il voit plus comme un allié. Le dernier membre de la direction, le Sujet 11 avait une attitude similaire au Sujet 10, il a été très ouvert, calme et poli.

Suite à ces observations sur le terrain, nous allons maintenant présenter les résultats de nos entrevues en fonction des éléments principaux de notre schéma conceptuel, soit l'attitude du syndicat, le comportement de la direction, les contraintes juridiques et légales, la confiance entre les deux parties et le style de gestion.

### 5.1 Attitude du syndicat

L'attitude du syndicat dépend de différents éléments déterminants dont l'historique de la formation du syndicat, la culture syndicale du secteur, la particularité géographique de l'entreprise, les individus impliqués dans la représentation syndicale, les enjeux majeurs de revendications et la qualité des négociations de conventions collectives. Tout d'abord, selon le Sujet 1, un membre de la direction, avant que le syndicat entre dans l'entreprise, celle-ci avait un régime de bonification au rendement. En plus de leur salaire, les employés recevaient un bonus à la fin du mois. Par contre, quand le premier syndicat est entré dans l'entreprise, le TCA a décidé qu'il ne voulait plus que les employés aient un boni au rendement. Tout au long de la vie syndicale, certains anciens employés étaient déçus

que l'entreprise ne donne plus de bonus, mais les dirigeants ne pouvaient plus en donner car le syndicat s'y objectait.

Moi j'ai la conviction que le succès doit être partagé équitablement, s'ils produisent bien, ils devraient être traités de façon à ce qu'on répartisse la richesse. Les syndicats ne voient pas ça comme ça, ils voient que tout est armé et que l'excellence ne peut pas être reconnue et qu'elle sert à balancer l'inefficacité. L'excellence des uns sert à annuler l'inefficacité des autres. Ils ont un groupe de membre, des bons des moins bons, mais tout le monde est égal et ça dépend de ton ancienneté. Ce n'est pas les bons dans l'entreprise qui entrent les syndicats, ce sont toujours les pas bons. C'est très démotivant, il y a des pas bons qui se payent notre gueule, mais on a fait le ménage un peu. Quand il faut aller jusqu'à filmer un gars pour prouver qu'il est en défaut, ça va loin. Il faut démontrer la preuve alors que l'employé est présumé innocent, c'est laborieux et coûteux, les syndicats vivent de ça. (Sujet 1).

Selon le Sujet 2, un autre membre de la direction, dans le temps du TCA, le syndicat optait toujours pour une attitude de confrontation.

Moi, au moment où la convention devait être renégociée, ça faisait peu de temps que j'étais en charge de la production. Le climat dans lequel je suis arrivé était particulier, il était très lourd, il y avait toujours de la confrontation. On essayait de donner des projets d'innovation dans l'usine et systématiquement, c'était un blocage et bien souvent juste par idéologie. (Sujet 2).

Même si la direction est persuadée d'avoir démontré de bonnes intentions, le syndicat n'a pas voulu participer à ce projet. De plus, selon le Sujet 2, la direction était perçue comme le pire ennemi pour le syndicat et c'était très difficile pour la direction de se sentir ainsi.

Juste pour démontrer l'attitude très revendicatrice du syndicat, il y a même un temps où la direction avait reçu 26 griefs que les employés avaient rédigé sur leurs heures de travail payées. Le TCA vraiment ralenti la progression de l'entreprise et aussi celle de la deuxième négociation collective, le syndicat qui ne faisait que réfuter toutes les idées venant de la direction. Il était extrêmement revendicateur, et lorsque le CSD a renversé ce dernier, l'attitude du syndicat est devenue beaucoup plus collaboratrice. (Sujet 2).

Pour ce qui est d'un autre membre de la direction, le Sujet 3, le syndicat qui est actuellement présent dans l'entreprise, le CSD, est plutôt coopératif, même s'il ne participe pas vraiment aux décisions de l'entreprise. Ce dernier est conscient que les temps sont plus durs et que les dirigeants sont plus coopératifs aussi. Pour le Sujet 5, aussi membre de la direction, le contexte syndical était très mauvais lorsqu'il est arrivé dans l'entreprise, l'attitude du syndicat était très archaïque, revendicatrice, combative, ignorante, et elle ne véhiculait pas les valeurs de ses membres. C'était un syndicat d'hommes et les femmes étaient maltraitées. Cependant, depuis que le CSD remplace le TCA, il y a maintenant une représentante syndicale et le syndicat est beaucoup plus coopératif et compréhensif.

Selon le Sujet 6, un membre de l'ancien exécutif syndical, autrefois, quand c'était le TCA, le syndicat était plus raide et plus combatif. Selon lui, étant donné que c'était le premier syndicat à entrer dans l'entreprise, il devait se battre pour bâtir la convention. Il a d'ailleurs combattu très fort. Selon lui, le TCA était très dur, mais il le fallait car c'est lui qui a fait les premiers pas. Par ailleurs, aujourd'hui, avec le CSD, le syndicat est plus coopératif et il ne cherche pas l'affrontement.

Les relations avec le patron ont toujours été assez bonnes. Il reste que ça dépend du ton et des individus qui sont à la tête. Tu peux être agressif ou bien ouvert, j'ai connu les deux, il y a des temps pour être agressif et d'autres pour lâcher. Je pense qu'il y a toujours une manière de tout dire. [...] Moi j'ai vu des représentants essayer de faire haïr les patrons, ils voulaient monter le monde contre les patrons. Selon les représentants, une chandelle qui était chaude allumait bien mieux qu'une froide. (Sujet 6).

Un autre membre de l'ancien exécutif syndical, le Sujet 7, va dans le même sens que le Sujet 6.

Pour moi, le syndicat dans le temps était plus combatif, il fallait être combatif au début car le syndicat arrivait. Ce n'est pas drôle la première fois que ça arrive à l'usine, c'est une guerre de pouvoir, jusqu'à temps qu'ils comprennent qu'ils doivent accepter ça. Aujourd'hui, tout le monde est capable de se parler, tout le monde s'entend. (Sujet 8).

Finalement, selon un membre de l'exécutif syndical actuel, le Sujet 9, le syndicat est très coopératif avec les patrons aujourd'hui : « Le syndicat était combatif dans le temps car c'était à couteaux tirés, aujourd'hui on est plus consultatif, on essaye de régler les problèmes sans aller trop loin. » (Sujet 10).

#### 5.1.1 Historique de la formation du syndicat

Tout d'abord, du point de vue de la direction, l'entreprise qui œuvrait principalement au Québec à l'arrivée du président actuel de la compagnie, François Dugas, en 1984, a pris beaucoup d'expansion depuis ce temps.

Le syndicat est entré en 1994 il y a eu une tentative, ils se sont fait mettre dehors 6 mois plus tard par les employeurs. Ensuite, on a embauché beaucoup de nouvelles personnes autour des années 1999. C'est là que les nouveaux on fait entrer le syndicat, des nouveaux travailleurs. J'avais engagé le directeur de production de l'un de mes compétiteurs et il avait l'air bon de loin, il avait une bonne réputation, mais arrivé ici, un an plus tard on s'est aperçu qu'il était irrespectueux avec nos employés et ce n'était pas nous. Je pense que c'est celui qui a catalysé la venue d'un syndicat. Les employés ont bâti une rancune sur ça car ce n'était pas notre façon de faire avant. On était occupé à autre chose, ça s'est infiltré sans qu'on s'en rende compte. On a assisté à un nœud avec les relations avec les employés dans l'entreprise. Les anciens étaient tout de même patronaux, avant, à tous les ans, on faisait un party de Noël avec tout le monde, les femmes et les enfants et on achetait un cadeau en fonction de l'âge des enfants et on partait en motoneige la veille de Noël donné ça, maison par maison aux enfants des employés. On faisait des affaires le fun. Mais en embauchant des inconnus, on a perdu le contrôle, de là toute l'importance de préserver la culture d'une entreprise. [...] De plus, un des représentants syndicaux, le président, s'était donné la mission d'être un leader syndical pour avoir un poste à temps plein pour la centrale syndicale, le TCA. Les employés qui étaient en désaccord avec la façon de faire du TCA ont donc décidé de le renverser et de faire entrer le CSD, un autre syndicat. (Sujet 1).

C'est à ce moment que les employeurs ont dû reprendre la négociation collective du début, avec un nouveau syndicat qui voulait aussi démontrer qu'il était là pour défendre les intérêts de ses membres. Cette négociation a été beaucoup plus rapide, l'entreprise ayant négocié pendant un an et demi avec le TCA sans obtenir de résultats, elle a réussi à en avoir en seulement quelques mois de négociation avec la CSD. En 2011, pour la troisième négociation collective de Perfecta Plywood, la direction et les employés se sont entendus pour reconduire la convention collective.

Selon un autre membre de la direction, le Sujet 2, la raison pour laquelle le syndicat est entré est, tout comme le Sujet 1, qu'un dirigeant autoritaire est entré.



Quand le syndicat est entré, je travaillais comme employé, tout s'est passé à mon insu et d'un point de vue familial, avec l'arrivée d'un syndicat, le Président l'a pris très personnel et le lien de confiance en a pris pour son coup. Ça a fait une coupure entre les deux. Mais j'étais loin du monde de la direction dans ce temps-là, je travaillais dans l'usine. La raison pour laquelle le syndicat est entré est qu'un dirigeant autoritaire est entré. En fait, il y avait 3 actionnaires, celui qui s'occupait de la production était très amical avec les employés. Au jour le jour, il n'y avait pas de rôle de supervision, mais quand on rajoute du monde dans l'entreprise, quand on embauche de nouvelles personnes, ça prend une structure. Ce superviseur a eu de la misère à vivre avec le fait de devoir mettre une structure en place, donc il est parti. Ils ont donc engagés un directeur de production qui était un peu trop contrastant avec celui-ci et ce n'était pas avec les valeurs de la famille, mais on l'avait engagé et il fallait vivre avec. Ça l'a frustré bien du monde et à peu près dans le même temps, on a engagé sans le savoir un poteau syndical qui s'était donné le mandat de faire entrer le syndicat dans la place. L'ouverture était concrète et il l'a prise. On récolte ce qu'on a semé. (Sujet 2).

Du point de vue des membres de l'ancien exécutif syndical, selon le Sujet 6, un ancien représentant du syndicat, la dynamique de l'entreprise était très familiale avant l'arrivée d'un syndicat. Par ailleurs, selon lui, le syndicat est entré dans la PME à la demande du directeur de production que la direction avait engagé peu auparavant. Ce dernier qui était habitué de travailler avec un syndicat aurait demandé de parler à un représentant, étant donné qu'il ne voulait pas négocier avec tous les employés. Il a donc dit aux employés de se syndiquer pour faire affaire avec lui. C'est ainsi que le syndicat, le TCA est entré dans la compagnie, divisant ainsi les employés en deux clans distincts.

Selon un autre membre de l'ancien exécutif syndical, le Sujet 8, le syndicat serait plutôt entré dans l'entreprise en réaction à du trop grand favoritisme des dirigeants. Selon lui, c'était toujours les mêmes employés qui effectuaient du temps supplémentaire et qui avaient tout. Les autres employés qui se faisaient traiter de façon irrespectueuse par le nouveau directeur de production se sont choqués et ont fait entrer le syndicat dans l'entreprise.

Pour ce qui est des membres du nouvel exécutif syndical, le Sujet 10 affirme pour sa part que le syndicat est entré dans l'entreprise en réaction à un dirigeant, soit le directeur de production.

C'est une personne qui a fait entrer le syndicat ici, il était sur le bord de se faire mettre dehors. C'était par rapport à un dirigeant, Gilbert, c'est à cause de lui, il n'avait aucun entregent ce gars-là, il était très strict et autoritaire et était très direct, que ça te plaise ou non et c'est un peu ce qui a amené un syndicat. Un employé a réussi à rapatrier du monde pour former un syndicat. Le syndicat était combatif, c'était vraiment à cause de cette personne là car avant il n'y avait pas de contremaître, tout le monde était correct jusqu'à ce que lui soit embauché et tout a déboulé. On n'a pas eu le choix de se syndiquer, on était beaucoup à bien s'entendre avec les patrons, mais puisqu'on était syndiqués, les patrons avaient une crotte sur le cœur. (Sujet 10).

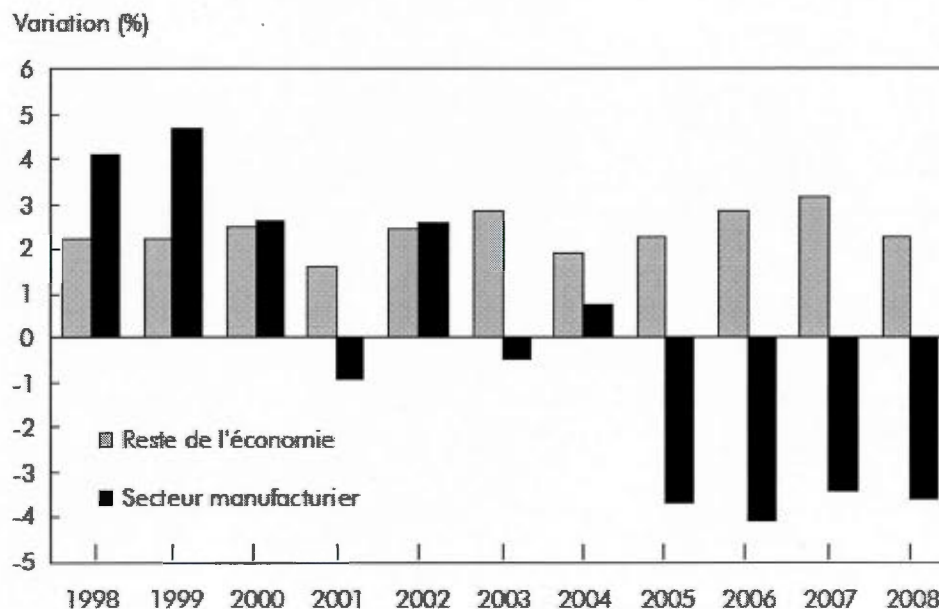
Le Sujet 11 qui travaillait aussi chez Perfecta avant que le syndicat entre dans l'entreprise est d'avis, tout comme le Sujet 8, que le syndicat est entré à cause de grand favoritisme existant. En effet, le directeur de production favorisait les plus jeunes employés, au détriment des plus anciens. Il ne suivait aucune règle, il faisait ce qu'il voulait, il choisissait les employés selon les compétences et non selon l'ancienneté et en plus, il ne respectait pas du tout les employés, il criait après eux. Ce

dirigeant était trop autoritaire et c'est à cause de ce dernier si un syndicat est présent aujourd'hui.

### 5.1.2 Culture syndicale du secteur

Perfecta Plywood est une entreprise qui évolue dans le secteur manufacturier, un secteur hautement syndicalisé et qui jouit d'une réputation particulière. Depuis les dernières années, ce secteur éprouve des difficultés économiques si bien que malgré son essor à la fin des années 1990, entre 2004 et 2008, plus de 322 000 emplois ont disparu (Statistique Canada, 2009). C'est un secteur dans lequel des pertes d'emplois et des fermetures d'usines peuvent affaiblir considérablement l'économie. De plus, comme on peut le constater dans le tableau ci-dessous, comparativement aux autres secteurs, le secteur manufacturier ne se porte pas très bien.

Figure 5.1 Enquête sur la population active



Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active.

Statistique Canada, 2009, Graphique A, p.7

Depuis 2004, l'industrie reliée au bois a grandement été touchée par les augmentations du taux de change du dollar canadien, du prix des matières premières et de l'énergie, ainsi que par la diminution marquée de la demande. La plupart des emplois perdus étaient davantage des emplois syndiqués, le taux de syndicalisation étant en diminution dans le secteur manufacturier depuis les dernières années : « De 1998 à 2008, les emplois syndiqués ont disparu à un taux deux fois plus élevé que celui des emplois non syndiqués. » (Statistique Canada, 2009, p. 9). De plus, les taux de mise à pied sont plus grands dans les PME que dans les grandes entreprises.

Depuis la formation d'un modèle identitaire dominant du syndicat dans les années 1930 dans le secteur manufacturier, la culture syndicale faisait en sorte que ce soit un sentiment oppositionnel qui domine. En effet, la confrontation était au centre de la mentalité syndicale. D'ailleurs, selon ce modèle qui est toujours présent aujourd'hui, le syndicat doit avoir : « [...] la conscience que l'employeur doit être considéré avec méfiance sinon avec hostilité [...]. » (Gagnon, 1998, p. 5). Le syndicat fonctionne à l'aide d'une structure pyramidale qui comprend des délégués syndicaux. D'ailleurs, selon le Sujet 1, un membre de la direction, autrefois, les représentants syndicaux donnaient une image très négative des dirigeants aux membres du syndicat. Dans ce secteur, tout découle de l'action collective, il n'y a pas de place pour la négociation individuelle. Ce sont les délégués syndicaux qui s'occupent de négocier avec les dirigeants et les membres du syndicat. Par ailleurs, de nos jours, ce modèle tend à s'estomper un peu, en particulier avec l'autonomisation du rapport entre les membres du syndicat et les dirigeants et avec la tendance à s'éloigner de ce modèle de base de syndicalisation : « D'une part, la montée du patriotisme d'entreprise et du caractère «gestionnaire» de l'action syndicale poussent au repli. D'autre part, le dossier de réorganisation du travail se prête difficilement au transfert d'expertise.» (Gagnon, 1998, p. 12). Bref, bien que le but premier du syndicat dans le secteur manufacturier est principalement d'affirmer les droits des travailleurs et d'instaurer une certaine démocratie dans l'entreprise, aujourd'hui : « [...] cette protection institutionnelle sert souvent à cogérer l'entreprise et surtout à coréguler la main d'œuvre. » (Gagnon, 1998, p. 16). Finalement, le secteur manufacturier a toujours été dominé par une main d'œuvre masculine et les syndicats aussi. Par ailleurs, aujourd'hui, étant donné l'augmentation du nombre de femmes occupant des emplois dans ce secteur traditionnellement masculin et l'évolution de l'égalité entre les hommes et les femmes, celles-ci ont accru leur présence dans les syndicats.

### 5.1.3 Particularité géographique de l'entreprise

Bien que le taux de syndicalisation diminue depuis les dernières années, il reste qu'il est encore plus élevé au Québec qu'ailleurs au Canada. Toute la culture syndicale et son histoire sont donc encore bien ancrées dans les gènes des québécois et particulièrement dans le secteur manufacturier. Une des particularités géographiques de l'entreprise est qu'elle est située dans une province qui comporte quatre saisons dont une saison hivernale assez longue, ce qui est plus complexe pour Perfecta Plywood. Le Québec étant situé dans l'est du Canada, il est entouré de plusieurs cours d'eau importants et il est situé à côté des États-Unis, ce qui facilite grandement le transport. C'est une très grande province qui contient beaucoup de ressources dont beaucoup de ressources forestières. Aussi, le contexte économique étant plus difficile ces dernières années à cause de la récession fait en sorte que l'entreprise doit faire des choix et doit survivre à ce contexte difficile. De plus, une particularité géographique importante et très caractéristique de la province de Québec est qu'elle est soumise à deux paliers gouvernementaux. Ainsi, les entreprises québécoises sont taxées au niveau provincial et aussi au niveau fédéral. À St-Hyacinthe plus précisément, selon le recensement de 2006 de Statistiques Canada, la population était de 55 823 personnes. L'âge médian de la population était à ce moment de 43,5 ans et la langue parlée dans 96,6% des cas est le français. La population est constituée en grande majorité par des citoyens canadiens, soit 98,1%, et il y a très peu d'immigrants. D'ailleurs, les dirigeants de Perfecta Plywood qui sont très impliqués dans la région au niveau socio-économique embauchent des travailleurs saisonniers qui proviennent de l'étranger afin de venir en aide aux immigrants et d'inciter ceux-ci à venir s'installer dans la région. La communauté locale est très ouverte aux nouveaux arrivants. Le revenu médian des ménages était de 43 290\$ par année en 2006 et 8,4% des familles économiques ont un faible revenu. La région a un taux d'emploi de 61,5%, les hommes étant majoritairement



représentés avec leur taux d'emploi de 67% versus 56,5% pour les femmes. De plus, le taux de chômage de la population de St-Hyacinthe est de 5,9%. Près du quart de la population de St-Hyacinthe n'a pas de diplôme et la majorité de la population a soit un diplôme d'étude secondaire ou l'équivalent, soit un diplôme d'apprenti ou de métier technique. Pour le Sujet 1, un membre de la direction, c'est un contexte très difficile, étant donné que le gouvernement et les professeurs disent que l'avenir est aux créateurs et aux entrepreneurs, mais ils ne font rien pour aider ceux-ci à avancer. Par exemple, Perfecta Plywood a un projet au Lac St-Jean, elle a un produit qui comble une demande soutenue.

Le contexte est difficile, à l'école ils nous disent que l'avenir est aux créateurs et aux entrepreneurs, dans le cas du lac st-jean, j'arrive avec un produit qui comble une demande soutenue, mais il y a un malaise au point où on doit importer encore des contreplaqués avec toute la problématique que ça occasionne. Et ici on les exporte ailleurs. On arrive dans une région troublée par l'économie, avec un produit utilisant la mauvaise herbe que personne ne veut avoir et qui nuit à la repousse, on crée des emplois, on est vert, c'est une nouvelle vocation, on innove, on crée de la richesse et on n'est pas capable d'avoir de financement. C'est là, la distance entre la théorie et la réalité, ça fait 4 ans qu'on se bat, qu'on a démontré hors de tout doute la viabilité et encore là, parce qu'on porte le nom industrie de la forêt, on est catégorisé avec les usines de 2x4 de bois d'œuvre déficitaire. Ce projet nous mettrait au sommet de notre industrie, dans notre région, dans un nouveau créneau de marché on dominerait, mais on passe à côté de ça car le gouvernement préfère subventionner d'autres industries plus populaires auprès des votes politiques. (Sujet 1).

#### 5.1.4 Individus impliqués dans la représentation syndicale

Depuis l'an 2000, il y a eu deux syndicats en place dans l'entreprise. Le premier syndicat à être entré est le TCA et ce dernier a été renversé lors de la négociation de

la deuxième convention collective pour être finalement remplacé par la CSD. La personnalité des dirigeants syndicaux du temps du TCA et celle des représentants de la CSD qui est encore la centrale syndicale présente chez Perfecta est complètement différente.

Selon un autre membre de la direction, le Sujet 2, les représentants syndicaux étaient très agressifs, surtout un en particulier, qui s'était donné la mission d'être un leader syndical afin d'obtenir un poste à temps plein pour la centrale syndicale TCA. Ce dernier a même déjà menacé un contremaître de l'usine qui en était à sa première journée de travail en lui disant qu'il ne travaillerait pas longtemps chez Perfecta.

Les employés me confiaient que les représentants syndicaux faisaient de l'intimidation même avec eux et ils avaient très peur des représailles. C'était du syndicalisme des années 1960, les 4 représentants étaient le problème, celui de la centrale syndicale et les 3 autres à l'interne. Un de ces représentants s'était donné la mission d'être un leader syndical pour avoir un poste à temps plein pour la centrale. C'était très égoïste, il ne pensait qu'à ses propres intérêts. Il était très rassembleur au départ et plusieurs membres du syndicat se sont rendu compte à la longue qu'il ne pensait qu'à ses propres intérêts. Les trois représentants syndicaux à cette époque étaient très revendicateurs, ils étaient aussi très menaçants à l'endroit des membres qui n'avaient pas la même opinion qu'eux. Les représentants syndicaux étaient des gens très intimidants et très revendicateurs. De plus, ceux-ci ne véhiculaient pas les valeurs des employés et ne traitaient pas bien la main d'œuvre féminine. Au bout du compte, ces représentants syndicaux ont échoué dans leur mission, étant donné que les membres du syndicat ont renversé le TCA et ont fait entrer le CSD. Depuis l'arrivée de ce syndicat, les nouveaux représentants syndicaux sont de très bons leaders qui coopèrent avec la direction. D'ailleurs, un des représentants syndicaux est une femme. (Sujet 2).

Un des anciens représentants syndicaux, le Sujet 6, est un employé qui travaille dans la compagnie depuis de nombreuses années et qui a décidé de ne plus être dans l'exécutif syndical lors du renversement du TCA.

La démesure détruit tout dans les relations, que ce soit d'un bord ou de l'autre et certains représentants du TCA étaient démesurés. Je me suis même disputé avec eux, moi j'étais modéré et eux ils étaient plus durs. Pour un syndicat, tu n'es pas bien vu si tu es modéré, moi j'aidais tout le monde, mais je ne me faisais pas aider par le syndicat alors j'ai tout lâché ça. Aujourd'hui, le syndicat est plus participatif, il ne cherche pas l'affrontement. Il y a 5 ans, il était beaucoup plus raide et combatif. Les représentants étaient devenus épouvantés et les patrons disaient que ça mettait en jeu la survie de l'entreprise. Les représentants de l'ancien syndicat avaient des intérêts plus individuels, le pouvoir leur avait monté à la tête. Depuis le nouveau syndicat, le CSD, les représentants sont des personnes beaucoup plus modérées et ouvertes d'esprit. Ils collaborent avec la direction et les syndiqués et tentent du mieux qu'ils peuvent de contribuer aux intérêts de leurs membres tout en contribuant aussi aux intérêts de l'entreprise. (Sujet 6).

Quant à un autre ancien représentant syndical dans le temps du TCA, le Sujet 8, les employés syndiqués ne savaient pas ce qu'était un syndicat et ne comprenaient pas qu'il fallait suivre la convention collective et respecter les représentants syndicaux. Le Sujet 8 se considérait et se considère encore aujourd'hui comme celui qui a le plus d'expérience dans les syndicats. Les autres syndiqués n'avaient donc aucune crédibilité et ils avaient tort de voir les représentants comme des personnes mal intentionnées. Il fallait qu'ils comprennent que les représentants syndicaux devaient être combattifs pour obtenir ce qu'ils voulaient. D'ailleurs, selon lui, ce sont ces employés qui n'étaient pas pro-syndicat qui cherchaient à combler leurs propres intérêts. Celui-ci croyait aussi que la plupart des employés étaient contents d'avoir un syndicat en place. Il a par contre décidé de se retirer de l'exécutif syndical lors du renversement du TCA, étant donné qu'il était fatigué et qu'il voulait avoir du temps à

consacrer à sa famille. Aujourd'hui, le Sujet 8 ne passe plus par les représentants syndicaux pour obtenir ce qu'il veut, il va voir directement le contremaître et même la direction, étant donné qu'il considère que les représentants syndicaux de la CSD n'ont pas assez d'expérience, du moins, pas autant que lui. D'ailleurs, il trouve que le syndicat en place n'est pas un bon syndicat, il aimerait même mieux ne pas être syndiqué du tout plutôt que de faire partie du CSD.

Selon un membre de l'exécutif syndical actuel, le Sujet 9, celui-ci a de la difficulté à être représentant, il n'est là que pour remplacer, étant donné qu'il a de la difficulté à être pris entre deux parties. C'est une personne qui a une personnalité plus neutre, qui n'aime pas vraiment s'affirmer et qui ne cherche surtout pas la chicane. Quant à lui, le Sujet 10, un représentant du syndicat actuel qui travaille dans l'entreprise depuis de nombreuses années, l'ancien président du TCA était un employé qui se servait de la convention collective pour ne pas travailler.

Le président du TCA se servait de la convention pour faire suer les patrons, il déposait une tonne de griefs juste pour les écœurer. Il n'est plus ici depuis que le CSD est le syndicat en place car c'est à cause de lui qu'on s'est révolté. Il voulait servir ses propres intérêts. (Sujet 10).

Pour sa part, le Sujet 10 coopère beaucoup avec les dirigeants de l'entreprise. Il peut même participer à certaines petites décisions et il est très conscient des difficultés actuelles de l'entreprise. Il ne blâme pas les dirigeants, il tente de travailler de pair avec eux et éprouve de la compassion et du respect pour leur travail. C'est la même chose pour le Sujet 11, le président actuel du syndicat. Ce dernier ne prend jamais de décisions seul, il consulte toujours ses deux partenaires syndicaux. Il considère aussi qu'ils doivent souvent provoquer les choses pour qu'elles aboutissent

lors des négociations avec les dirigeants. Non pas que ceux-ci ne sont pas coopératifs, seulement qu'ils prennent du temps avant de donner des réponses et des résultats concrets.

#### 5.1.5 Enjeux majeurs de revendication

Les enjeux majeurs de revendication lors des négociations collectives étaient tout d'abord de reconnaître le syndicat comme agent négociateur exclusif et mandataire des salariés assujettis à la convention collective. Le syndicat a aussi tenté et tente toujours d'obtenir une reconnaissance de son rôle dans le droit de gérance de l'employeur en lien avec l'embauche de nouveau personnel. Par contre, un autre enjeu majeur de revendication que le syndicat a obtenu dans les conventions collectives est la reconnaissance de l'ancienneté et la priorisation de celle-ci plutôt que les compétences et la formation, ce que les dirigeants déplorent grandement. Les mouvements de main d'œuvre et l'attribution des postes étaient donc un autre enjeu majeur de revendication lors des trois négociations collectives. En plus de l'obtention d'absences payées pour des activités syndicales, le syndicat a aussi obtenu un local et un tableau d'affichage à l'intérieur de l'entreprise afin d'y poursuivre ses activités. La santé et sécurité au travail, les congés fériés et le nombre de jours de vacances payées étaient aussi un des principaux sujets de débat des négociations collectives. De plus, une autre revendication majeure du syndicat était en lien avec les mises à pied de la main d'œuvre, l'employeur devant absolument avoir des preuves et avoir pris des mesures disciplinaires avant de pouvoir mettre un employé à la porte. Finalement, en plus du nombre d'heures de travail et des heures supplémentaires, un autre enjeu majeur de revendication était le salaire et tous les avantages sociaux rattachés.



### 5.1.6 Qualité des négociations collectives

Lors de la négociation de la première convention collective, étant donné que tout était nouveau pour les dirigeants, celle-ci s'est négociée assez rapidement. Par ailleurs, la qualité de cette dernière n'a peut-être pas été la meilleure, étant donné que suite à celle-ci, il régnait un climat de confrontation dans l'entreprise. D'ailleurs, la qualité de la deuxième négociation collective laissait grandement à désirer, du moins, lorsque les négociations étaient avec la centrale syndicale TCA. Il régnait un climat de haine, de confrontation et de méfiance lors de celle-ci, autant entre la partie syndicale et la partie patronale qu'entre les membres du syndicat. En effet, lorsque le TCA était présent, les membres étaient divisés en deux groupes, étant donné que les représentants syndicaux du TCA revendiquaient pour leur besoins personnels plutôt que pour les besoins du groupe. C'est d'ailleurs pour cette raison que le TCA a été renversé que le CSD est entré et a terminé la négociation de la deuxième convention collective avec la partie patronale. À l'aide de cette nouvelle centrale syndicale et aussi à l'aide d'un consultant, la deuxième négociation collective s'est finalement avérée être de grande qualité, étant donné que cette dernière a été reportée telle quelle lors de la troisième négociation collective qui a eu lieu dernièrement dans l'entreprise.

Afin de démontrer toute l'importance de la qualité de la deuxième négociation collective, le Sujet 2 qui se trouvait au cœur de cette dernière a expliqué ceci :

Lors de la deuxième négociation collective, les relations de travail étaient encore mauvaises. C'est moi qui a négocié celle-là et on était 3 du côté patronal : un avocat, moi et un consultant et de l'autre côté, il y avait les 3 représentants internes et leur conseiller du TCA. On s'est assis et s'en



était presque violent, c'était de l'arrogance, de la distorsion de faits, ils contaient des histoires avec une perception complètement farfelue, on s'est assis là et on avait un gros mandat car l'entreprise était déjà en position de crise dans l'industrie, nos compétiteurs obtenaient des réductions salariales de la part des employés. Nous ce qu'on voulait apporter c'était de la flexibilité pour gagner vraiment en efficacité et nos clauses de convention collective de la première, on aurait dit qu'elle était vieille de 15 ans, tellement paramétrée, surtout ce qui touchait le mouvement de personnel avec l'ancienneté. Tu es dans un climat négatif et les gens s'amuse un peu avec ça. Pas moyen d'avancer, il n'y avait rien de positif à ce moment-là, on a essayé différentes approches, rien ne fonctionnait. Systématiquement, c'était la confrontation. Un soir, après une longue journée, le consultant et moi sommes venus voir mon père les épaules basses, on est allés faire un tour dans l'usine, on a soulevé 3 ou 4 cas d'erreurs visibles juste en marchant, des erreurs inacceptables dans l'entreprise. On a pris des photos, on a ramassé le bon de production et on a fait une photocopie. La séance suivante de négociation, juste en montrant le genre de cas problématique auquel on avait affaire dans l'entreprise, un représentant syndical a sauté les plombs, car il savait très bien qu'il était à l'origine des fautes. La séance de négociation a donc pris fin tout de suite, car les autres ont suivi par solidarité. On voulait juste démontrer par quel genre de cas l'entreprise était ralentie dans sa progression. On pouvait encore survive, mais on était sur le bord d'être à bout, l'industrie était difficile. En plus, on n'avancait pas. Changer une virgule était compliqué, toujours des non catégoriques. Parallèlement à ça, ce qu'on a fait, on s'est donné une stratégie basée sur les observations du consultant selon lesquelles leur raison d'être était dans la confrontation. Ne leur donnons plus l'occasion de démontrer qu'ils ont raison. Il fallait être drôlement convaincu que ça fonctionnerait, car ça comportant de grandes implications. On a cédé 2 griefs pour régler les 24 autres, on a dit ok vous avez raison. Quand on a commencé ça, je n'étais pas trop sûr de où on s'en allait, une chance que le consultant était là pour m'aiguiller. Quand on a vu les résultats, c'était très rapide, on était comme un savon insaisissable, ils ne pouvaient plus confronter, on disait oui, oui, oui. Mais par en arrière, je parlais aux employés que je connaissais depuis longtemps, j'allais prendre un verre avec eux, on a le droit de se parler, et ceux-ci disaient que c'était pénible, j'essayais de leur passer le message que oui ce l'était pour moi aussi. Ils me confiaient que les représentants faisaient de l'intimidation, ils voyaient que c'était difficile pour l'entreprise, moi je parlais dans le même sens qu'eux pour les rassurer. Mais je leur disais qu'ils devaient se plaindre, car moi je ne pouvais rien, c'est ce message qu'on rappelait sans cesse, ça l'a fait bouler de neige, il y en avait plusieurs à qui ça arrivait. On disait choquez-vous,

organisez-vous pour être bien représentés. À un moment donné, notre message aux employés a porté, et on est arrivés ici un matin, un petit groupe s'était formé et avait pris de l'assurance avec des gens plus libre penseurs et un peu leader aussi à l'intérieur et ils ont réussi à renverser le syndicat. Le TCA a été sorti et le CSD est rentré, la convention était échue depuis plus de 90 jours. Ils ont changé d'accréditation syndicale. Ils ne voulaient plus rien savoir. Les discussions n'ont pas été si bien que ça suite à ça, et ça se comprend, car la CSD ne peut pas arriver ici et faire un paquet de concessions non plus car les employés veulent garder leur acquis. Nous notre mandat était un peu à l'opposé de ça, ce qu'on a dit c'est qu'on n'avait pas de demandes monétaires à faire à cet instant, malgré le contexte difficile. On avait des demandes normatives, on voulait de la latitude pour être efficient dans notre production. On avait un gros mandat en tant qu'employeur, et le syndicat avait un gros mandat, ils devaient démontrer aux employés qu'ils avaient bien fait de les choisir comme centrale. Sans être dans un mode confrontation, l'obligation d'un résultat était là, on a fait intervenir un conciliateur, nous n'étions pas en confrontation, mais on voulait garder le dialogue fluide. Ça l'a été beaucoup plus rapide, on a négocié environ un an et demi avec le TCA et en quelques mois seulement avec la CSD, c'était réglé. La stratégie était donc d'acquiescer aux demandes au lieu de confronter, mais de demeurer quand même un peu stricte dans la négociation collective, même si on était quand même une barre de savon insaisissable et ce, en ayant même ouvert nos états financiers. (Sujet 2).

Bref, on peut facilement conclure que la première négociation collective a été de faible qualité et que finalement, la deuxième négociation, malgré un départ de qualité médiocre, s'est finalement avéré de bonne qualité avec le nouveau syndicat en place, le consultant et le conciliateur. De plus, la troisième négociation collective s'est faite dans un climat de confiance, ce qui démontre sa grande qualité.

## 5.2 Comportement de la direction

Le comportement de la direction dépend de différents éléments déterminants dont les contraintes économiques, commerciales et concurrentielles de l'entreprise, la vision du management, le rapport à la création de valeur, la tendance à partager ou à tout contrôler des dirigeants, le fait que les dirigeants soient propriétaires de l'entreprise ou bien engagés par la direction et finalement l'implication des dirigeants dans la localité. Avant que le syndicat entre dans l'entreprise, le comportement de la direction était très amical et familial envers les employés. La direction prenait soin de ceux-ci et de leur famille et pensait beaucoup à leur bien-être. Par la suite, avec l'expansion de l'entreprise et l'embauche de nouveau personnel dans l'usine et dans les bureaux et avec l'arrivée d'un syndicat dans la compagnie, les relations ont dégénéré et la direction a assisté à un nœud dans les relations avec les employés.

Avant que j'arrive, on avait aussi engagé un directeur général, il avait négocié la première négociation collective. À sa deuxième journée de travail, il la négociait. Il a entrecroisé le directeur de production très autoritaire qui avait fait en sorte qu'un syndicat entre dans l'entreprise. Ils se sont passé le flambeau. C'était un détenteur de MBA qui se donnait beaucoup d'importance par le fait qu'il avait des études supérieures, il avait une personnalité très narcissique, autoritaire, hautaine et il était prétentieux à l'extrême. Il n'était plus dans l'entreprise lorsque la deuxième négociation collective a eu lieu, étant donné que nous l'avions en quelque sorte mis à la porte. (Sujet 2).

Lorsque le président s'est rendu compte que le directeur général qu'il avait embauché ne véhiculait pas les valeurs de l'entreprise, il a été écarté de l'entreprise. Il y a eu une grosse rupture de confiance du président envers ces deux membres de la direction. Il a encore aujourd'hui de la difficulté à faire confiance aux gens. Toujours

selon le Sujet 2, pendant cette deuxième négociation collective, la direction avait adopté une stratégie d'avoir un comportement enlevant la légitimité du syndicat dans la confrontation. Étant donné que la stratégie du syndicat était de confronter la direction afin d'obtenir un comportement de confrontation de la part de celle-ci, la direction a usé d'intelligence et a plutôt opter pour une stratégie passive. La direction a donc usé de bonne foi pour déstabiliser le syndicat et calmer les relations. Elle avait même décidé d'acquiescer aux demandes du syndicat au lieu de confronter et cela a porté fruit, étant donné que peu de temps après, les membres du syndicat ont renversé le TCA pour faire entrer le CSD. Aujourd'hui, la direction adopte un comportement à la fois passif et strict, étant donné qu'il faut tout de même un certain degré de fermeté lors des négociations collectives.

Je perçois le syndicat généralement comme un allié. Ceci-dit, ils ont des intérêts qui leur sont propres et maintenant, on arrive à avoir des considérations qui sont proches les unes des autres, mais avec des points de vue différents. C'est en discutant qu'on trouve une solution optimale. J'ai l'humilité de l'admettre lors des discussions avec eux. On est transparent, ouvert d'esprit et on écoute les revendications même si on les oriente. (Sujet 2).

Bref, il y a un bon partage d'informations entre le syndicat et la direction aujourd'hui. La direction adopte un comportement honnête avec le syndicat et a même une saine complicité avec les représentants syndicaux.

Pour ce qui est du Sujet 3, un autre membre de la direction, il adopte un comportement très amical avec les employés, tellement que ceux-ci viennent se confier à lui. Il est très proche de ceux-ci et tente toujours de détendre l'atmosphère et de motiver les employés. Par exemple, de temps en temps, il achète une caisse de

bière et prend une bière avec ses employés afin de créer des liens de confiance. Pour un autre membre de la direction le Sujet 5 bien qu'autrefois il ne tentait pas de s'impliquer dans la gestion du syndicat, aujourd'hui, il essaye de développer des relations interpersonnelles avec les employés, en leur donnant juste assez d'attention. Selon lui, bien que toute question mérite d'être répondue, il ne faut pas donner trop d'attention aux employés étant donné qu'ils sont comme des enfants. Les intérêts de la compagnie passent avant toute chose selon lui.

Selon un membre de l'ancien exécutif syndical, le Sujet 6, avant l'arrivée du syndicat dans l'entreprise, la direction adoptait un comportement très amical et elle créait un environnement de travail très familial. Les patrons venaient voir les employés, il y avait beaucoup de respect et d'amitié. Les employés pouvaient même prendre des décisions et aider les dirigeants à en prendre, comme lors de l'achat d'une nouvelle machine pour l'usine. Aujourd'hui, il y a une grosse barrière qui a été construite entre le syndicat et la direction.

Les dirigeants adoptent un comportement très individualiste et indépendant et ils ne favorisent pas le travail d'équipe. D'ailleurs, ceux-ci ne font rien pour motiver les employés, car en plus de penser plus à la productivité qu'au bien-être des employés, ils sont plus autoritaires et ils ont un gros manque d'expérience dans leur domaine. (Sujet 6).

Selon le Sujet 7, un autre membre de l'ancien exécutif syndical, la direction laisse place à la participation dans l'entreprise et ce, encore aujourd'hui. De plus, elle favorise beaucoup le travail d'équipe. La seule lacune de leur comportement selon le Sujet 7 est qu'elle n'utilise pas vraiment de moyen pour motiver les employés et ceux-ci se sentent d'ailleurs plus ou moins motivés au travail. Par contre, parfois, le

contremaître passe voir les employés et les félicite. Les dirigeants favorisent beaucoup aussi la communication en face à face et ils favorisent autant la productivité que le bien-être des employés.

Selon le Sujet 8, aussi membre de l'ancien exécutif syndical, la raison pour laquelle le syndicat est entré dans la place est que les dirigeants faisaient beaucoup de favoritisme. Quand ils ont vu qu'un syndicat entrait dans l'entreprise, ils ont engagé des contremaîtres pour mettre de la discipline. Le syndicat et la direction étaient comme chien et chat lorsque le TCA était en place. Les dirigeants agissaient comme des gardiens de prison avec les employés. Aujourd'hui, ils sont plus coopératifs, ils laissent les employés participer à certaines décisions et ils favorisent aussi grandement le travail d'équipe. Par ailleurs, selon le Sujet 8, tout comme le Sujet 6 et le Sujet 7, ils n'utilisent pas de moyens pour motiver les employés et ils favorisent beaucoup plus la productivité que le bien-être.

Pour le Sujet 9, membre de l'exécutif syndical actuel, les dirigeants de l'entreprise sont beaucoup plus coopératifs aujourd'hui, avec le CSD en place. Selon lui, les dirigeants n'ont par contre jamais été très autoritaires, même quand ça brassait avec le TCA. Ils devraient même l'être un peu plus aujourd'hui, car ils manquent de leadership, surtout le directeur des opérations qui est très jeune. Selon le Sujet 9, la direction favorise grandement le travail d'équipe et elle laisse place à la participation dans la prise de décision. Par ailleurs, ils n'utilisent pas de moyens pour motiver les employés et ils favorisent plutôt la productivité, au détriment du bien-être des employés.



Quant à un autre membre de l'exécutif syndical actuel, le Sujet 10, aujourd'hui, la direction a appris de ses erreurs et elle tente de renouer les liens avec les employés, même si elle n'est plus autant à l'écoute de ceux-ci. Elle consulte parfois les employés sur certains points, mais ils ne prennent pas de grosses décisions. Les patrons favorisent beaucoup le travail d'équipe, ce qui est très bien pour les employés. Par ailleurs, ils n'utilisent pas de moyens pour motiver leurs employés. Ils s'étaient même engagés à faire parvenir aux employés les états financiers de l'entreprise de temps en temps, mais ce n'est jamais arrivé. De plus, autant ils favorisent la productivité, autant ils favorisent aussi le bien-être de leur main d'œuvre. Ils font sentir les employés plus comme des humains que comme des numéros.

Finalement, selon le Sujet 11, un membre du nouvel exécutif syndical, autrefois, la direction faisait beaucoup de favoritisme envers certains employés.

C'est d'ailleurs pourquoi le syndicat est entré ici. Un des anciens dirigeants ne respectait pas les employés, il criait toujours après eux, il était beaucoup trop autoritaire. Aujourd'hui, depuis que le syndicat est le CSD, les dirigeants sont plus à l'écoute, même qu'ils prennent beaucoup de temps avant d'agir et avant de répondre à nos questions. Ils recommencent à consulter les employés par rapport à certains projets et les font participer un peu à la prise de décision. Par contre, ils favorisent plutôt la productivité que le bien-être des employés, ils ne font pas grand-chose pour nous motiver. Je me considère plus comme un numéro que comme un humain, mais ils sont quand même respectueux et tolérants envers moi. (Sujet 11).

### 5.2.1 Contraintes économiques, commerciales et concurrentielles de l'entreprise

Perfecta Plywood a connu de très bonnes années jusqu'en 2006, nous avions des records, mais en 2006, l'Asie s'est pointée le bout du nez et a commencé à envahir les marchés. Au même moment en 2006, j'annonçais qu'on était en récession, même si les gens ne le savaient pas encore, on le savait d'avance, on était dans le champ de bataille, on le sentait. Cette récession-là, on est encore dedans. En ce qui nous concerne, c'est la pratique de la résistance, c'est celui qui se tient debout le plus longtemps qui va survivre. L'Industrie est difficile et en crise. On progresse là-dedans, contrairement à la grande tendance partout en Amérique du Nord et Europe où les entreprises sont en mode de désinvestissement, nous, on fait l'inverse, on investit pendant que tout se vend pas cher pour être prêt pour la prochaine vague. (Sujet 1).

Perfecta adopte cette stratégie afin d'accéder à des rangs plus élevés et afin de devenir un joueur mondial encore plus important, même si elle est déjà la seule entreprise privée avec une telle envergure au Canada. Pour ce qui est des contraintes concurrentielles, dans les joueurs importants en Amérique du Nord, la plupart des compétiteurs sont soit des coopératives ou des multinationales. Il y a en particulier, Georgia Pacific et Colombia qui sont des gros concurrents. C'est une industrie qui est contrôlée et dominée par de la grande entreprise. D'ailleurs, selon le Sujet 1, l'entreprise a des compétiteurs qui veulent l'imiter, ce sont de grosses multinationales qui viennent briser la glace en offrant des prix très agressifs et lorsqu'elles disparaissent de la circulation, Perfecta reste avec les cicatrices de ces prix agressifs.

Pour ce qui est des autres contraintes économiques, concurrentielles et commerciales, il existe un fait que les entreprises, au Canada, accordent plus d'importance à la relation tandis que celles des États-Unis sont plus fidèles aux prix. Les États-Unis ont un capitalisme plus sauvage, mais Perfecta est vu comme le leader au niveau du service et de la qualité selon le Sujet 1. C'est d'ailleurs ce qui fait la

réputation de l'entreprise. Une autre contrainte énorme du secteur forestier est que l'entreprise doit compétitionner partout, que ce soit dans la forêt, dans la transformation ou bien dans la vente. De plus, au Québec, le contexte est difficile car à l'école, ils disent aux étudiants que l'avenir est aux créateurs et aux entrepreneurs, mais dans la réalité, ce n'est pas du tout le cas. En effet, dans le cas du Saguenay Lac St-jean, Perfecta est arrivée avec un produit qui comble une demande soutenue, mais il y a un malaise au point où elle doit encore importer des contreplaqués, pendant qu'elle continue à en exporter ailleurs. En gros, Perfecta arrive dans une région troublée par l'économie, avec un produit utilisant la mauvaise herbe que personne ne veut avoir et qui est même nuisible à la repousse des arbres. Avec sa matière première que tout le monde délaisse et néglige, elle crée des emplois et de la richesse. Malgré tout, elle est incapable d'obtenir du financement du gouvernement. Bref, selon le Sujet 1, voilà un exemple parfait de ce qu'est la distance entre la théorie et la réalité, et tout ça parce que Perfecta porte le nom de industrie de la forêt, elle est catégorisée avec les usines de bois d'œuvre déficitaires. De plus, ce projet du Lac St-Jean mettrait l'entreprise au sommet de l'industrie dans la région et dans un nouveau créneau de marché dans lequel elle dominerait. Malheureusement, le gouvernement préfère passer à côté de ça, car ils préfèrent subventionner d'autres industries plus populaires auprès des votes politiques.

### 5.2.2 Vision du management

Selon le Sujet 1, un membre de la direction, le management est vu comme étant la priorisation de la communication ouverte entre les différents niveaux de la direction. Il est aussi vu comme un mode de gestion participatif qui priorise d'abord et avant tout le travail d'équipe. Le management est donc vu comme un moyen de créer des liens et de bonnes relations de confiance entre tous les

employés, y compris entre les membres de la direction et le syndicat. Selon celui-ci aussi, il a fermement la conviction que le succès doit être partagé équitablement dans l'entreprise et que si les employés produisent bien, ils devraient être traités de façon à ce que l'entreprise répartisse la richesse entre tous.

Selon le Sujet 2 aussi, il est important de favoriser le travail d'équipe dans l'entreprise, étant donné que cela démontre toute la valeur de l'importance du succès du groupe travaillant ensemble aux objectifs de l'entreprise. C'est aussi pour cette raison que selon cet autre membre de la direction, l'entreprise est une pyramide assez aplati, ce qui veut dire que la communication se fait très facilement entre les différents niveaux hiérarchiques qui sont peu nombreux.

Pour ce qui est du Sujet 5, un autre membre de la direction, la direction doit donner juste assez d'attention à la main d'œuvre, mais pas trop, étant donné que pour lui, il voit la gestion de l'entreprise comme la gestion d'enfants. De plus, selon lui, la prise de décision relève surtout de la direction, on ne devrait pas trop laisser de place aux employés pour en prendre, étant donné qu'il faut continuer de préserver les intérêts de la compagnie en premier lieu. Tout comme le Sujet 1 et le Sujet 2, le Sujet 5 favorise aussi le travail d'équipe et favorise aussi la délégation des tâches.

### 5.2.3 Rapport à la création de valeur

Nous avons mis en place un programme de formation sur les compétences de base. En introduisant une nouvelle machine, on s'est rendu compte du

peu de connaissances des gens dans l'usine. On a fait faire un diagnostic par des partenaires de la région, entre autre par cours formation et Emploi Québec et ils nous ont bâti un examen qu'on a fait passer à l'ensemble des employés et ce, dans le but de concevoir un programme de formation comprenant de la lecture, de l'écriture et des mathématiques de base. On s'est rendu compte qu'ici comme dans le reste du domaine manufacturier, il y a environ 40% d'analphabétisme fonctionnel. (Sujet 2).

L'entreprise a voulu donner accès à des ressources et à des connaissances à ses employés et ce, à l'intérieur d'une année. La formation se faisait sur les lieux de travail et pendant les heures de travail pendant 1830 heures au total. Toute cette formation était payée par la compagnie et ce, dans le but de donner de meilleures compétences à ses employés et afin que ceux-ci puissent lire les bons de productions, les instructions et aussi qu'ils puissent aider leurs propres enfants dans leurs devoirs. Toute cette formation était adaptée selon les besoins individuels de chacun des employés et Perfecta Plywood a même reçu en 2009 le prix de l'ICÉA, l'Institut de Coopération pour l'Éducation des Adultes, pour cette initiative. En instaurant toutes ces initiatives, l'entreprise a ainsi contribué à la création de richesse d'abord pour elle-même en ayant des employés plus compétents. De plus, elle a su créer de la richesse pour ses employés eux-mêmes qui sont plus confiants, plus compétents et qui pourront atteindre un meilleur salaire dans un futur rapproché et par le fait-même, les familles de ces derniers vont en bénéficier étant donné que l'augmentation de leurs connaissances et fort probablement de leurs conditions économiques. De plus, c'est toute la région et le gouvernement qui vont aussi bénéficier de cette création de richesse par cette entreprise locale qui investit dans l'éducation et la formation de ses employés.



#### 5.2.4 Tendances à partager ou à tout contrôler

Selon le Sujet 1, un membre de la direction, au niveau direction des équipes de bureau, Perfecta Plywood a une approche qui est différente de celle de la direction des équipes dans l'usine. Dans l'équipe des bureaux, il y a une façon de faire, un mode de gestion participatif, il y a des réunions mensuelles de direction. Il existe un comité de direction dans lequel chacun des directeurs de chacun des départements est invité à émettre des opinions, des recommandations et à partager des objectifs. Il y a donc un échange d'informations de directeur à directeur, de sorte à ce qu'ils conviennent tous ensemble à un consensus sur les priorités corporatives. Il y a une diffusion et un échange d'informations qui permettent à tout le monde d'apprécier les défis des autres départements. La dynamique de l'équipe de dirigeants des bureaux est basée sur l'épargne du temps et l'efficacité de la communication. La grille de priorité est constamment mise à jour et est accessible à tous les directeurs. Normalement, en début d'année, au mois de novembre, le président fait une évaluation des individus et de leurs performances. Cette dernière se fait sur une base d'échanges en tête à tête entre le président et les dirigeants. C'est d'ailleurs là où le président détermine les objectifs d'ensemble pour l'entreprise. De plus, avec le vice-président et les enfants du président, ce dernier détermine trois objectifs corporatifs annuels. À partir de ces objectifs, il détermine les objectifs des départements, qui vont aussi aider à réaliser les objectifs corporatifs. En plus de l'évaluation du mois de novembre, le président effectue aussi une évaluation intérimaire au mois de juin, afin de s'assurer que son personnel soit encore dans la bonne direction. Le Sujet 1 qualifie le processus de décision comme étant une pyramide d'objectifs. La pyramide étant plutôt aplatie et les décisions se prenant très rapidement, souvent autour d'une tasse de café. Au niveau de l'usine, c'est le fils du président, un membre de la direction, qui s'occupe de diriger plus en détail la main d'œuvre.



Selon un autre membre de la direction, le Sujet 2, celui qui fait la stratégie et qui détermine les grandes orientations dans l'entreprise est le président. Chez Perfecta, le pouvoir est centralisé à seulement quelques individus, tous des dirigeants. La compagnie a une pyramide relativement aplatie, il n'y a pas beaucoup de niveaux hiérarchiques. Il y a le président, le vice-président, des directeurs et ensuite les employés. Le président dirige à peu près tous les départements de l'entreprise, à l'exception de la production, pour laquelle il donne une confiance et une autonomie totale au Sujet 2, un directeur. Le président délègue les tâches, mais pas la responsabilité. Bref, celui qui prends les grosses décisions de l'entreprise est le président, tout passe par lui ou presque.

La tendance des dirigeants étant plutôt de tout contrôler plutôt que de tout partager, le Sujet 3, un autre membre de la direction va aussi dans ce sens. En effet, ce dernier ne laisse pas vraiment de place aux employés pour la prise de décision. Selon lui, étant donné que l'entreprise travaille du bois et étant donné que c'est une matière vivante, elle est imprévisible, il faut beaucoup d'expériences et de connaissances pour être capable de prendre de bonnes décisions. Le Sujet 3 consulte tout de même les employés, étant donné qu'il y a beaucoup d'expériences reliées au vécu de ceux-ci. Il les consulte et il alimente les prises de décision avec eux, mais pour lui, c'est important de ne pas laisser entendre qu'il perd son droit de gestion. Par exemple, ce sont les dirigeants qui décident qui ils embauchent, et même si le syndicat tente parfois de participer à cette prise de décision, le Sujet 3 leur rappelle que c'est lui qui décide, ou plutôt que ce sont les dirigeants qui décident.

Finalement, selon le Sujet 6, un ancien représentant syndical du temps du TCA, les employés ont déjà pu prendre des décisions, il y a eu un temps, avant que le premier syndicat entre dans l'entreprise, que les dirigeants partageaient le pouvoir et

la prise de décisions. Il a même déjà pu prendre lui-même des décisions importantes pour l'entreprise par le passé, par exemple pour le choix d'achat d'équipements.

Par contre, depuis qu'il y a un syndicat, je peux seulement prendre des décisions par rapport à mes tâches. Une grosse barrière s'est construite entre les employés et les dirigeants et c'est surtout le contremaître qui prend les décisions pour nous. (Sujet 6).

#### 5.2.5 Propriétaire de l'entreprise ou gestionnaires engagés par les propriétaires

Chez Perfecta Plywood, les personnes qui dirigent l'entreprise et qui prennent les décisions importantes sont principalement le propriétaire et son fils. De plus, le président et propriétaire de l'entreprise a créé une fiducie par laquelle son fils et sa fille qui travaillent aussi pour l'entreprise sont devenues actionnaires. Par ailleurs, certaines personnes de la direction qui font affaire directement avec la main d'œuvre syndicale sont des dirigeants ayant été engagés par le propriétaire et qui n'ont donc aucun lien de propriété avec l'entreprise. Il n'y a que peu de dirigeants non propriétaires, étant donné la volonté du propriétaire de préserver la culture de l'entreprise et aussi de pouvoir contrôler ce qui se passe dans son entreprise, étant donné les mauvaises expériences qu'il a connu en ayant jadis engagé plus de personnel provenant de l'extérieur. Bref, il est essentiel pour le propriétaire de préserver les valeurs familiales de l'entreprise.

### 5.2.6 Implication des dirigeants dans la localité

Perfecta Plywood est située à St-Hyacinthe, en Montérégie. L'entreprise été lauréate au gala des affaires de 2003 dans la catégorie de développement des marchés extérieurs. Le gala était organisé par la Chambre de commerce et le CLD. De plus, les dirigeants de l'entreprise ont aussi contribué financièrement à quelques projets dans la région, notamment au projet du centre des arts Juliette-Lassonde, au projet d'un terrain de tennis communautaire, au projet «Le boisé des douze», et à plusieurs autres projets. L'entreprise a également participé à diverses étapes de l'élaboration du «Forum 2020», un forum regroupant plusieurs partenaires et de citoyens de la région de St-Hyacinthe qui veulent devenir une terre d'accueil pour les immigrants. Le président de Perfecta a aussi demandé à un des directeurs de la compagnie de s'impliquer sur le conseil d'administration de l'ACCPBD, l'association canadienne du contreplaqué et des placages de bois dur, duquel il est maintenant le vice-président. Quant au fils du président, celui-ci est membre de la chambre de commerce, ce qui lui permet d'assister à diverses conférences lui permettant d'élargir son réseau de contacts. Finalement, le président de l'entreprise s'est impliqué dans divers conseils d'administration, dont celui de la campagne de financement du centre des arts Juliette-Lassonde, dans celui d'une chorale de très bon calibre, «Le Coeur de la Montagne», dans celui des Scouts quand son fils était plus jeune, etc.

### 5.3 Contraintes juridiques et légales

Les contraintes juridiques et légales de l'entreprise influencent et encadrent l'attitude du syndicat et le comportement de la direction. Ceux-ci doivent prendre action en tenant compte des lois et des normes très encadrés. D'ailleurs, le siège social de Perfecta Plywood étant situé à St-Hyacinthe, l'entreprise doit se soumettre

aux lois et normes du travail du Québec et du Canada. Effectuant du transport de marchandise, elle doit aussi se conformer aux lois du transport. Bref, elle doit en particulier se conformer aux normes du Ministère du Travail, du Ministère des Transports et d'Environnement Canada. L'entreprise est certifiée ISO 9001 : 2000 et doit donc se soumettre à cette norme internationale de qualité. De plus, elle doit aussi respecter les normes de la « *Canadian Hardwood Plywood and Veneer Association* » et celles de la « *Hardwood Plywood and Veneer Association* ». Finalement, en plus des contraintes législatives posées par les différentes lois et normes du travail et environnemental du secteur, de la province, du pays et des pays dans lesquels elle fait affaire, Perfecta Plywood a aussi celle de la négociation collective. Toutes ces contraintes juridiques et légales ont un impact direct sur le style de gestion de l'entreprise qui doit naviguer à travers celles-ci.

#### 5.4 Confiance des deux parties

La confiance des deux parties est une composante du schéma conceptuel qui influence et qui est influencé par l'attitude du syndicat et le comportement de la direction. Tout dépendant de la relation entre les deux parties, la confiance influence aussi directement le style de gestion de l'entreprise. Selon les membres de la direction, la confiance était très bonne entre les dirigeants et les employés avant que le dirigeant autoritaire et que le syndicat arrive dans l'entreprise. Lors de l'arrivée de ceux-ci, les relations sont devenues tout de suite très tendues et aucune confiance ne régnait entre les deux parties. Par contre, depuis le changement de syndicat du TCA au CSD, les relations sont devenues meilleures et la confiance commence à régner à nouveau entre le syndicat et les patrons. Malgré tout, pour les dirigeants, le lien de confiance ne sera plus jamais le même depuis qu'un syndicat est entré dans



l'entreprise, étant donné qu'ils l'ont pris très personnels. Par ailleurs, ils ne voient maintenant plus le syndicat comme un ennemi, mais presque comme un partenaire.

Pour ce qui est des membres de l'ancien exécutif et du nouvel exécutif syndical, la confiance régnait très bien selon eux aussi avant l'arrivée du dirigeant autoritaire engagé par la direction. À partir de ce moment, la relation de confiance a été brisée et les employés ont décidé de faire entrer un syndicat pour défendre leurs droits. Selon eux, les dirigeants ont pris la convention collective comme une menace et depuis ce temps, ils n'ont jamais ressenti le lien de confiance qui unissait les employés et la direction autrefois. Par ailleurs, depuis la fin de la deuxième négociation collective, la confiance revient tranquillement entre les deux parties, les dirigeants et le nouveau syndicat, le CSD, étant plus flexibles et coopératifs.

## 5.5 Style de gestion

Le point central du schéma conceptuel est évidemment le style de gestion. En effet, ce dernier rassemble tous les éléments déterminants de l'attitude du syndicat et du comportement de la direction, ainsi que des contraintes législatives de l'entreprise et de la confiance des deux parties. Le rapport d'influence est par contre inégal en ce qui concerne l'influence de l'attitude du syndicat sur le style de gestion et le comportement de la direction sur le style de gestion. Le comportement de la direction a une influence un peu plus grande que celle de l'attitude du syndicat, étant donné que l'employeur a un droit de gérance sur ses employés. Selon le Sujet 1, un membre de la direction de l'entreprise, son style de gestion était très participatif et très familial. En effet, avant que le syndicat entre chez Perfecta Plywood, il y avait toujours un gros party de Noël avec les conjoints, les conjointes et les enfants des

employés. Par ailleurs, suite à l'embauche d'inconnus dont un dirigeant autoritaire et un nouvel employé de l'usine provenant d'une grande centrale syndicale et ayant pour but de monter dans celle-ci, le Sujet 1 n'a eu d'autre choix que de prendre ses distances avec les employés. Au niveau direction des équipes de bureau, selon le Sujet 1, l'entreprise a une approche qui est différente de celle de direction des équipes dans l'usine. Dans l'équipe des bureaux, il y a une façon de faire et il y a un mode de gestion participatif se traduisant avec des réunions avec la direction à chaque mois. L'entreprise a aussi mis sur pied un comité de direction dans lequel chacun des directeurs de chacun des départements est invité à émettre ses opinions, ses recommandations et à partager ses objectifs.

Il y a beaucoup d'échange d'informations de directeur à directeur de sorte qu'on convienne tous ensemble à un consensus sur les priorités corporatives, telles qu'on les sent. Il existe une grille d'éléments, d'objectifs, de travaux, de défis, à relever qu'on couche sur papier pour chacun des départements. (Sujet 1)

D'ailleurs, chez Perfecta, chacun des membres de la direction priorisent en équipe chacun des éléments, des objectifs, des défis et des travaux à effectuer et ils se donnent des échéanciers très précis. À chaque mois, ils évaluent ainsi où ils en sont dans chacun des projets afin qu'il n'y ait pas de frustrations. Il y a une diffusion d'informations et un échange d'informations qui permettent à tout le monde d'apprécier les défis des autres départements. L'entreprise a une dynamique basée sur l'épargne du temps et l'efficacité de la communication et c'est pour cette raison que la grille de priorité est constamment mise à jour et est accessible à tous les directeurs de l'entreprise. La communication ouverte est une valeur bien présente dans le département de direction de Perfecta.



Normalement, en début d'année, au mois de novembre, on a une évaluation des individus, des performances, ça se fait sur une base d'échanges, c'est-à-dire que, voici ce que j'attendais de toi, ce sur quoi on s'était mis d'accord et voici où on est rendu. On cherche à savoir qu'est-ce qui fait qu'on a atteint nos objectifs ou non. Je leur demande à quoi ils s'attendent de moi comme patron et moi d'eux. C'est là où on détermine les objectifs d'ensemble pour l'entreprise. On a aussi comme valeur de défrayer des frais de cours et de manuel pour tous les employés qui veut suivre une formation externe et qui réussissent leurs cours. Il y a aussi une évaluation intérimaire au mois de juin, donc aux 6 mois pour voir s'ils sont sur dans le droit chemin. C'est comme une pyramide d'objectifs. La pyramide est plutôt plate ici, les décisions se prennent très rapidement, on n'a pas le syndrome des meetings aigus, souvent on discute de ça autour de la tasse de café. (Sujet 1).

Au niveau de l'usine, c'est le directeur des opérations qui s'occupe de tout ce qui touche à la convention collective et de faire le suivi. L'objectif de l'entreprise est de chercher la qualité avant la quantité, mais en même temps, selon le Sujet 1, sans quantité, il n'y a pas de viabilité.

Avant les syndicats, on avait un régime de bonification au rendement. Le gars avait son taux horaire et à la fin du mois il recevait un bonus. Quand le syndicat est entré, il a dit c'est fini. Tout au long de la vie syndicale, certains anciens employés étaient déçus qu'on ne le fasse plus, mais je ne pouvais pas. (Sujet 1).

Toujours selon le Sujet 1, lorsqu'un syndicat entre dans une entreprise, ce sont rarement les employés modèles et performants qui le font entrer, ce sont très souvent ceux qui sont incompetents, qui sont insatisfaits au travail et qui cherchent la confrontation qui décident de former une alliance.

Selon le Sujet 2, un membre de la direction, celui qui prend la plupart des décisions importantes est le président de l'entreprise. Par ailleurs, le Sujet 2 est très autonome et a toute la latitude qu'il veut pour prendre les décisions propres à ses tâches. Chez Perfecta Plywood, le pouvoir est centralisé à quelques individus, mais il n'y a pas beaucoup de paliers hiérarchiques. Il y a six directeurs et 19 employés dans les bureaux au total. Les tâches et les rôles sont assez définis pour chacun. Les valeurs familiales sont extrêmement importantes pour l'entreprise et celle-ci essaye d'avoir un mode de gestion qui représente ces valeurs, même si elle a dû les laisser de côté un peu pendant que c'était mouvementé entre la partie syndicale et la partie patronale dans les années entre la première et la deuxième négociation collective. Le mode de gestion était très flexible avant l'entrée du syndicat et il est devenu plutôt autoritaire suite à l'arrivée de celui-ci. Depuis la fin de la deuxième négociation collective, la confiance est revenue un peu et le mode de gestion redevient de plus en plus flexible. D'ailleurs, l'entreprise veut abolir le terme contremaître et veut plutôt utiliser le terme coach pour nommer le rôle de superviseur des employés de l'usine. L'entreprise veut qu'il soit là pour s'assurer que tout va bien, que tout le monde va bien et pour donner un coup de main. Pour ce qui est de la latitude laissée aux employés de l'usine pour la prise de décision, ils peuvent prendre quelques décisions mais à un niveau décisionnel plus bas et en autant que ce soit en lien avec leurs tâches et que cela ne nuise pas aux procédés de l'entreprises. Le Sujet 2 qui s'occupe principalement de la gestion des relations de travail dans l'usine utilise son propre style de gestion pour gérer ces dernières. D'ailleurs, pour ce qui est de la planification et de l'organisation elle-même de la production, c'est le superviseur qui s'occupe de pas mal tout, mais pour le reste, c'est le Sujet 2 qui gère un peu tout. Il passe plus par le superviseur pour gérer les employés et surtout pour déléguer les tâches. Il fait tout de même son tour dans l'usine pour communiquer avec les employés et pour parler de la pluie et du beau temps, ainsi que pour prendre le pouls des idées des employés de l'usine. « Souvent, ils viennent même faire un tour dans mon bureau ou ils m'appellent pour me voir car ils aiment le suivi que je fais avec eux. » (Sujet 2).

Pour celui-ci, c'est aussi en discutant avec les autres membres de l'entreprise qu'il arrive à trouver une solution optimale. Malgré le fait qu'il oriente, il est tout de même très ouvert d'esprit, transparent et à l'écoute des revendications lorsqu'il discute avec les représentants syndicaux. Il y a aussi un grand partage d'informations entre le syndicat et la direction, afin que les deux parties soient au courant de leur réalité respective.

Pour ce qui est du Sujet 3, un membre de la direction, il a une méthode de gestion très amicale avec ses employés. Selon lui, ceux-ci savent qu'ils doivent travailler pour lui s'ils veulent que ce dernier travaille pour eux. Il aime bien s'asseoir et discuter avec ses employés, il se considère plus flexible et il perçoit ses employés comme des adolescents. Selon lui, il doit souvent gérer de la jalousie. Il laisse tout de même beaucoup de place à la participation des employés dans la prise de décision, il aime aussi laisser les employés prendre des décisions propres à leurs tâches car même si ce n'est pas la meilleure décision, l'employé va apprendre de celle-ci. Le Sujet 3 favorise aussi le travail d'équipe étant donné que de cette façon, les employés apprennent à travailler ensemble, à se contrôler, à gérer leur caractère et à avoir le même but. Ce superviseur aime aussi beaucoup motiver les employés en détendant l'atmosphère avec des blagues et en achetant quelques fois des petites récompenses. Cela crée de bons liens de confiance et il y a un grand sentiment de proximité entre les employés et le superviseur.

Pour ce qui est du Sujet 6, un membre de l'ancien exécutif syndical, lorsqu'il est arrivé dans l'entreprise, l'ambiance était très familiale. Par ailleurs, suite à l'arrivée d'un dirigeant autoritaire qui ne voulait pas communiquer avec tous les employés, le syndicat est entré dans l'entreprise et une grosse clôture a été construite entre les parties patronales et syndicales. Toujours selon le Sujet 6, les patrons ne favorisent

pas le travail d'équipe et ils sont tous plus individualistes. Par ailleurs, sur le terrain, les employés de l'usine travaillent en équipe et ils ont une bonne chimie. Les dirigeants n'utilisent pas de moyens pour tenter de motiver leurs employés, ils n'encouragent pas non plus leur bon travail. Bref, bien que la direction avait autrefois un style de gestion très flexible et familial, elle est aujourd'hui très individualiste, indépendante et autoritaire. Avant l'arrivée du syndicat, c'était très participatif dans l'entreprise, les patrons venaient voir les employés dans l'usine, il y avait beaucoup de respect et d'amitié et surtout un grand sentiment d'appartenance à l'entreprise. Maintenant, pour pouvoir communiquer avec les dirigeants, il faut passer par le représentant syndical qui lui va aller parler à ces derniers, la communication directe n'existe plus et il ne faut pas passer par-dessus les niveaux hiérarchiques.

Pour le Sujet 7, un autre membre de l'ancien exécutif syndical, il peut selon lui aller parler directement aux dirigeants lorsqu'il a une demande à faire et qu'il ne veut pas que cela traîne. Selon lui, la direction laisse place à la participation et à la prise de décision, de nombreuses améliorations ayant été apportées sur la machine qu'il opère. De plus, les patrons favorisent grandement le travail d'équipe et autant la productivité que le bien-être des employés. Par ailleurs, il est vrai de dire que ceux-ci n'utilisent pas de moyens pour motiver leurs employés.

Quant au Sujet 9, un membre de l'exécutif syndical actuel, les dirigeants ont une mode de gestion plus coopératif aujourd'hui, bien qu'ils n'aient jamais eu un style de gestion très autoritaire. Celui-ci croit même que les dirigeants ne sont pas assez stricts. Celui-ci communique directement avec le contremaître et même avec les patrons et il peut participer à la prise de décision dans l'entreprise, il est autonome par rapport aux décisions relatives à ses tâches. Bien qu'ils favorisent le travail d'équipe,

les dirigeants n'utilisent pas de moyens pour motiver les employés et ils favorisent aussi d'abord la productivité plutôt que le bien-être des employés.

Finalement, pour le Sujet 10, un membre de l'exécutif syndical actuel, il faut passer par son supérieur immédiat avant d'aller plus haut. Il ne faut pas passer par-dessus les niveaux hiérarchiques. Selon lui, la direction consulte parfois les employés sur des décisions de faible envergure, mais pour celles qui sont plus grosses, les employés n'ont pas un mot à dire. Par ailleurs, le Sujet 10 a toute la latitude qu'il veut par rapport à ses tâches. De plus, depuis l'arrivée d'un syndicat dans l'entreprise, les patrons le digèrent encore mal et ne prennent pas du tout la peine de venir encourager les employés de l'usine de temps à autre. Ils ne tentent plus de créer de rapprochement avec leurs employés et cela crée des barrières entre les bureaux et l'usine. Autrefois, ils étaient beaucoup plus à l'écoute des employés tandis qu'aujourd'hui, ils sont plus autoritaires, quand ils décident quelque chose, il n'y a pas de flexibilité sur cette décision.



## CHAPITRE VI

### ANALYSE DES RÉSULTATS

Suite à l'analyse de la littérature et du cadre conceptuel entourant notre objectif de recherche et à l'aide de la présentation de nos résultats recueillis sur le terrain auprès de la direction et du syndicat de Perfecta Plywood, nous pouvons maintenant analyser les éléments déterminants nous permettant de mettre en évidence l'impact du style de gestion sur l'attitude du syndicat et vice-versa. L'influence du cadre conceptuel est très visible sur cette portion de notre recherche. Notre analyse se fera en trois temps, tout d'abord, au temps 0, soit au temps avant que le syndicat entre dans l'entreprise, au temps 1, soit le temps quand le syndicat TCA est entré dans l'entreprise et finalement au temps 2, après le renversement du syndicat TCA.

Tout d'abord, au temps 0, soit avant l'arrivée du syndicat dans l'entreprise, il régnait une ambiance de travail très familiale et il existait une grande confiance entre l'employeur et les employés. Cette confiance était palpable, d'autant plus qu'il existait une culture syndicale très forte au Québec, dans la région de St-Hyacinthe ainsi que dans le secteur d'activité de Perfecta Plywood. Au temps 0, même si les relations de travail entre l'employeur et les employés étaient bonnes, la direction avait une vision du management plus fermée en ce qui concernait les finances de l'entreprise. En effet, elle ne partageait pas l'information avec ses employés. Par contre, elle partageait les profits à sa façon, elle traitait bien ses employés, elle organisait des fêtes familiale et allait même jusqu'à acheter des cadeaux aux enfants



des employés à Noël. Il est aussi vrai de dire que l'entreprise s'en sortait très bien au niveau économique, la concurrence de l'Asie n'étant toujours pas arrivée. Les dirigeants étaient très impliqués aussi à cette époque dans la localité et il y avait moins d'employés, étant donné que l'entreprise n'avait pas encore prise toute l'expansion qu'elle connaît aujourd'hui. Malgré le fait que l'entreprise était contrainte à cette époque aux mêmes contraintes juridiques et légales qu'aux temps 1 et 2, seuls les facteurs entourant la direction ainsi que la confiance entre les deux parties jouaient un rôle important sur le style de gestion. Selon la théorie du leadership de Blake et Mouton (1978), nous pourrions déterminer que le style de gestion qui était de mise au temps 0 était un style de gestion démocratique un peu plus participatif que consultatif, un des Sujets de nos interviews ayant déjà même accompagné les membres de la direction pour choisir lui-même une nouvelle machine à intégrer dans l'usine.

En 2006, lors de l'arrivée du syndicat TCA dans l'entreprise, soit au temps 1, les relations de travail se sont gâtées. En effet, l'entreprise ayant pris de l'expansion et devant fournir à la demande, elle a dû embauchée de nouveaux employés, surtout dans l'usine mais aussi pour diriger. Étant donné un nouvel élément dans l'entreprise, soit le syndicat, les facteurs impliqués dans le style de gestion sont devenus plus nombreux. Les individus impliqués dans la représentation syndicale et les enjeux majeurs de revendication ont joué un grand rôle dans l'influence de l'attitude du syndicat et par le fait-même sur le style de gestion de l'entreprise. En effet, comme nous l'avons vu dans notre schéma conceptuel, la culture syndicale du secteur ouvrier au Québec a joué un rôle dans l'historique de formation du syndicat chez Perfecta Plywood. La vision du management de l'entreprise a aussi été modifiée, les dirigeants étant devenu transparents par rapport aux résultats de l'entreprise qui étaient en déclin. Étant donné les relations de travail houleuses et la confiance entre les deux parties qui étaient presque nulle, les dirigeants sont allés jusqu'à ouvrir les livres directement du comptable aux représentants syndicaux afin qu'ils puissent voir eux-

mêmes la réalité et qu'ils ne puissent pas contester le fait qu'il n'y avait plus d'argent pour subvenir à leurs revendications. D'ailleurs, les contraintes législatives ont aussi influencé le style de gestion des dirigeants à cette époque. Avec l'arrivée de la concurrence féroce de l'Asie, les contraintes économiques de l'entreprise étaient plus nombreuses, d'autant plus qu'au Québec et au Canada, l'industrie forestière était en déclin.

Au temps 1, nous pouvons facilement voir que la perception de certains projets engendrés mis en place par la direction ont été perçus de façon diamétralement opposée par la direction et le syndicat. En effet, prenons par exemple le cas du programme de formation sur les compétences de base que les patrons de l'entreprise ont voulu mettre en place dans l'intention de venir en aide aux employés et de les aider à pouvoir avancer dans leur vie personnelle et professionnelle. Cette initiative qui avait toute les bonnes intentions selon la direction a pourtant été perçue d'un mauvais œil par les membres du syndicat. Un élément crucial d'une bonne relation entre les dirigeants et les employés d'une entreprise est la confiance entre les deux. Clairement, il n'y avait pas de confiance qui régnait à ce moment, car tout ce que les dirigeants voulaient apporter de bien, automatiquement, le syndicat le rejetait de la main, sans même penser à certains de ses membres qui auraient voulu participer au programme.

Si l'on revient au cadre historique de l'organisation, nous pouvons nous apercevoir qu'il y a eu un bris de confiance entre les patrons et les employés dès le moment où un dirigeant autoritaire a fait son entrée chez Perfecta Plywood. Selon les membres de la direction, autrefois, ils ont arrêté de faire confiance à leurs employés lorsqu'un syndicat est arrivé dans l'entreprise. Lors de nos entrevues sur le terrain, après une rétrospective des membres de la direction, ceux-ci ont reconnu que l'arrivée

du syndicat était probablement dû au fait qu'ils avaient engagé un dirigeant trop autoritaire. Ils ont été assez honnêtes pour reconnaître leur erreur. Ils connaissaient de nom ce dirigeant provenant d'une autre entreprise du même secteur et en plus, ce dernier possédait un MBA, ce qui le qualifiait encore plus pour avoir un poste de dirigeant chez Perfecta. Un autre élément crucial des relations entre les patrons et les syndicats est le degré de coopération entre les deux. Avant que Perfecta Plywood engage de nouveaux employés de direction et d'usine, l'ambiance de travail était très familiale et le style de gestion était très participatif, les employés ne sentant pas non plus le besoin de se syndiquer. Par contre, suite à l'arrivée du gestionnaire autoritaire embauché par l'entreprise, la confiance des employés s'est estompée et le degré de coopération aussi. Comme nous l'avons mentionné un peu plus tôt dans notre cadre conceptuel, autant aujourd'hui qu'autrefois, le syndicalisme naît en réaction à un système de gestion autoritaire.

Selon certains membres du premier syndicat en place dans l'entreprise, le TCA, leurs représentants étaient très agressifs et combatifs et selon eux, c'était une attitude normale étant donné qu'ils percevaient la direction comme étant un ennemi. Ils les voyaient un peu comme leur protecteur. Par ailleurs, selon d'autres membres du syndicat, des employés qui étaient dans l'entreprise depuis plusieurs années, les représentants de leur syndicat pensaient seulement à leurs propres intérêts et étaient même très menaçants envers les membres du syndicat qui ne pensaient pas de la même façon qu'eux et qui osaient entretenir encore de bonnes relations avec les dirigeants. La direction pensait aussi comme ça, ils percevaient le syndicat comme étant très agressifs et cherchant constamment la confrontation. Le syndicat d'une entreprise doit être le reflet des gens de la région, il doit être relativement homogène, mais dans le cas de Perfecta Plywood, le syndicat n'était pas homogène car il s'est divisé en deux groupes et qu'aujourd'hui, il a été renversé par ses propres membres qui ont fait entrer le CSD.

Bref, au temps 1, le style de gestion était influencé par plusieurs facteurs déterminants, ceux qui sont d'ailleurs énumérés dans notre schéma conceptuel. Autant les facteurs du syndicat que ceux de la direction ainsi que la confiance entre les deux parties ont joués un rôle dans l'influence du style de gestion. Par ailleurs, il faut aussi parler du rapport inégal de l'influence sur le style de gestion de l'attitude du syndicat et du comportement de la direction, les membres de la direction ayant un droit de gestion leur permettant en bout de ligne de prendre les décisions finales. Par ailleurs, particulièrement pendant ce temps, les individus impliqués dans la représentation syndicale, les enjeux majeurs de revendication, les contraintes économiques, commerciales et concurrentielles de l'entreprise ainsi que la vision du management ont grandement influencés l'attitude du syndicat et le comportement de la direction et par le fait-même la confiance entre les deux parties. Nous pouvons donc affirmer que le style de gestion qui prévalait au temps 1 était le style de gestion autocratique et que l'attitude du syndicat était combative.

Il est très intéressant de voir par la suite, qu'autant la direction que les travailleurs ont pris des mesures pour tenter d'améliorer les relations de travail dans l'entreprise. Nous pouvons percevoir la volonté de coopération et la volonté de regagner la confiance des membres de la direction et des membres de l'usine qui ont tous deux reconnus les comportements extrêmes de certains de leurs collègues et qui ont pris des mesures pour les faire partir de l'entreprise. En effet, les dirigeants ont mis à la porte leur dirigeant autoritaire et les membres du syndicat ont renversé le TCA et leurs représentants. Au bout du compte, malgré le fait que le sentiment d'appartenance qui existait autrefois s'était estompé avec les changements radicaux de style de gestion et d'attitude du syndicat, aujourd'hui, autant les dirigeants que les travailleurs veulent retrouver ce sentiment d'appartenance et travailler dans un

objectif commun. D'autant plus que l'économie actuelle est très difficile dans le secteur du bois et que les entreprises doivent se serrer la ceinture si elles veulent survivre. En effet, les dirigeants de l'entreprise ont beaucoup de difficultés à obtenir du financement pour développer des projets très innovateurs dans leur propre province et ils doivent se serrer la ceinture tout en tentant de préserver du mieux qu'ils peuvent les conditions salariales de leurs employés.

Donc au temps 2, après la négociation collective, le renversement du syndicat TCA jusqu'à aujourd'hui, les facteurs qui influencent grandement le style de gestion sont surtout la nouvelle vision du management ainsi que les nouveaux individus impliqués dans la représentation syndicale qui influencent directement la confiance entre les deux parties. Celle-ci s'est grandement améliorée, bien qu'elle ne soit pas revenue au même niveau qu'au temps 0. Le management est vu par la direction comme étant très important et comme étant un moyen de créer des liens et de bonnes relations de confiance entre tous les employés et les membres de la direction. Selon la plupart des membres de la direction d'ailleurs, le succès et la richesse doivent être partagés équitablement dans l'entreprise. Le travail d'équipe est une priorité et d'avoir une pyramide aplatis à l'intérieur de l'organisation aussi. Les dirigeants veulent que la communication soit ouverte et qu'elle se fasse très facilement entre les bureaux et l'usine. Les dirigeants ont réellement de bonnes intentions de partage, et ils veulent continuer de tenir au courant les employés de l'usine des états financiers de l'entreprise afin de démontrer de la coopération et de la transparence. Bref, aujourd'hui, au temps 2, le style de gestion qui résulte de l'influence des différents facteurs est un style de gestion qui se trouve à mi-chemin entre un style de gestion paternaliste et un style de gestion démocratique. En effet, le président actuel de l'entreprise qui a appris de son erreur d'avoir embauché un dirigeant provenant de l'externe en lui donnant toute sa confiance, et s'assure maintenant d'avoir un œil sur tout et de prendre les décisions finales. Il consulte souvent ses subordonnés mais il



veut tout gérer à sa façon afin de ne plus revivre les événements du temps 1. L'attitude du syndicat est quant à elle beaucoup plus coopérative. En effet, les individus impliqués dans la représentation syndicale jouent un rôle important dans cette attitude et ils entretiennent de bonnes relations de travail avec les membres de la direction. Leurs revendications sont toujours présentes mais elles sont plus réalistes. D'ailleurs, en plus des lois et des normes du travail de la province, la convention collective de l'entreprise en tant que telle est elle-même une contrainte législative qui influence grandement le style de gestion des dirigeants actuels.

Perfecta Plywood a toujours eu des valeurs familiales très solides et est très impliquée dans la communauté, son président actuel a toujours tenté de préserver cette ambiance et il a été très affecté par la dégradation des relations de travail et l'arrivée d'un syndicat dans son entreprise. Encore aujourd'hui, il a de la difficulté à faire confiance à ses employés et c'est pourquoi il a une tendance à vouloir un peu tout contrôler et diriger, avec l'aide de son fils qui est aujourd'hui le directeur des opérations. Avec l'embauche de plusieurs nouveaux employés il y a quelques années, le président a dû déléguer un peu plus et il n'était plus autant sur le terrain avec les employés de l'usine alors il n'a pas pu voir tout ce qui se passait. Il a seulement vu les conséquences et il sait maintenant aujourd'hui qu'il doit garder l'œil ouvert et tenter de se rapprocher à nouveau de ses employés d'usine, même s'ils sont syndiqués. La syndicalisation de ses employés a fait en sorte que les relations ne seront plus jamais les mêmes avec le président de l'entreprise et une barrière sera toujours présente malgré l'amélioration des relations et le regain de confiance des dernières années.

Du point de vue des membres du syndicat actuel, selon eux aussi la confiance apparaît de nouveau entre eux et les dirigeants, mais le lien a grandement été détruit



lors de l'arrivée du dirigeant autoritaire et du changement du style de gestion de l'entreprise. Malheureusement, comme dans tous les aspects de la vie, lorsque la confiance est brisée une fois, il est difficile de la regagner au complet, mais il est possible de travailler pour la faire régner du mieux possible. Il est possible pour nous de percevoir que la direction et les employés savent maintenant qu'ils ne forment pas une grande famille comme autrefois, ils ont pris conscience qu'ils faisaient avant tout partie d'une entreprise et qu'ils sont des employés et des patrons et non des membres d'une grande famille. Les temps changent et l'économie aussi et dans le contexte socio-économique actuel dans lequel évolue l'entreprise, il est normal que les valeurs changent et qu'elles évoluent. Selon nous, la venue d'un syndicat dans l'entreprise allait certainement arriver un jour ou l'autre, d'autant plus que dans le secteur forestier, les entreprises ont majoritairement un syndicat en place. De plus, avec la mondialisation et la surestimation des personnes ayant un diplôme d'études supérieures, il est très fréquent de voir des cadres gérer des humains comme on gère des numéros afin de faire le plus de profits possibles. La génération dans laquelle nous sommes et la culture dans laquelle nous vivons a perdu les valeurs familiales et plus humaines d'autrefois.

En ayant tracé tout l'historique de la formation du syndicat dans l'entreprise et en ayant effectué des entrevues sur le terrain et consulté la littérature, nous avons été capable de mettre en évidence l'impact du style de gestion sur l'attitude du syndicat et vice-versa. En effet, lorsque le syndicat TCA a fait son apparition, il l'a fait à cause du style de gestion très autoritaire d'un dirigeant. Ce dirigeant se plaisait dans le pouvoir et le contrôle et se préoccupait peu de l'opinion et du bien-être de ses employés qui se sont senties comme des machines plutôt que comme des humains à part entière. Ce style de gestion a contribué à provoquer une attitude très combative et agressive de la part du syndicat qui peu importe ce que les dirigeants voulaient faire ou proposaient de faire, n'en faisait qu'à sa tête, en autant que ce soit contraire à ce

que les dirigeants voulaient. Le syndicat percevait la direction comme son ennemi numéro un et faisait tout pour lui rendre la vie difficile. Cette attitude a tellement été forte que même les représentants syndicaux se sont mis à faire la même chose que le dirigeant autoritaire, ils sont devenus très autocratiques, ils pensaient seulement à leurs propres besoins et non à ceux de leurs membres et ils étaient très agressifs envers leurs membres qui n'osaient pas penser la même chose qu'eux.

À l'inverse, cette attitude extrême du syndicat a aussi amené les dirigeants à poursuivre dans leur style de gestion autoritaire, car c'était devenu une guerre du plus fort. C'est d'ailleurs pour cette raison que la négociation de la deuxième convention collective a été si difficile et si longue. Ce que les dirigeants ont réussi à comprendre à un moment, avec l'aide d'un consultant, c'est que le syndicat se nourrissait de la confrontation entre les deux partis et qu'ainsi, il sentait qu'il avait plus de pouvoir que la direction. C'est pourquoi les dirigeants ont décidé de devenir très flexibles à nouveau et à acquiescer aux demandes du syndicat pour calmer le jeu un peu, en sachant très bien que le syndicat lui-même était divisé en deux groupes bien distincts. Les dirigeants ont laissé les membres du syndicat se rendre compte eux-mêmes de l'attitude égoïste de leurs représentants syndicaux, ce qui a fonctionné car ils ont renversé le TCA et ont fait entrer un autre syndicat, le CSD. Ce nouveau syndicat était beaucoup plus compréhensif et c'est à partir de ce moment que les relations sont devenues meilleures. Le style de gestion plus consultatif des dirigeants a fait en sorte d'obtenir une attitude plus coopérative du syndicat. En effet, le syndicat a fait un pas en avant en accordant à nouveau de la confiance à son employeur et l'employeur a fait de même en voyant que ses employés ont renversé leur propre syndicat pour pouvoir améliorer les relations de travail.

Une des grandes leçons de cette recherche est que la direction d'une entreprise ne doit pas avoir une approche unique face au syndicat et qu'elle doit aller voir directement sur le terrain ce qui se passe. Trop souvent, dans le contexte actuel de mondialisation, il y a une accélération des changements du milieu de travail, une croissance de la mobilité du capital et l'étalement de la production, ce qui peut sembler donner un modèle homogène de style de gestion dans lequel le syndicat a très peu de place et de pouvoir. La direction doit donc prendre le pouls de ce qui se passe réellement au bas de l'échelle car ce sont en bout de ligne les ressources qui connaissent le mieux ce qui se passe. Il est impossible pour une entreprise de prendre des décisions concernant ce qui se passe sur le terrain sans même avoir consulté les personnes qui sont directement dans l'action. Une des clés du succès pour les dirigeants et les syndicats est tous deux d'être capables de mobiliser leurs ressources afin d'avoir de la confiance, de la coopération et afin d'avoir des objectifs communs. Les dirigeants doivent être capables de motiver leurs employés et de les inviter à s'exprimer et à participer aux décisions de l'entreprise s'ils veulent obtenir le meilleur de ceux-ci.

## CHAPITRE VII

### CONCLUSION

#### 7.1 Limites et perspectives de la recherche

Une des limites de notre étude sur le plan méthodologique est la quantité et la qualité des dirigeants et des employés interrogés. En effet, bien que nous avons interviewé des dirigeants qui sont haut placés et qui sont là depuis plusieurs années, il aurait aussi été intéressant d'avoir l'opinion de certains dirigeants qui étaient dans l'entreprise au moment où les relations étaient extrêmement tendues, dont celui qui a précipité l'arrivée du syndicat dans l'entreprise. De plus, la grosseur de notre échantillon était relativement petite, ce qui fait que nous avons peut-être manqué d'opinions différentes, autant du côté des dirigeants que du côté des employés de l'usine.

Une autre limite de notre étude sur le plan méthodologique est la qualité des membres du syndicat interrogés. En effet, étant donné que certains anciens représentants syndicaux dont l'ancien président agressif qui étaient présents au moment du conflit de travail ne sont plus dans l'entreprise, il nous manquait des données importantes quant à la perception de ce conflit. De plus, une autre des limites de notre étude est celle de la mémoire de personnes interrogées étant donné le laps de

temps qui s'est écoulé depuis la négociation de la deuxième convention collective et de tout ce qui l'entourait.

Finalement, une limite de notre recherche est le fait que cette étude ait été menée dans une seule entreprise d'un secteur en particulier. En effet, l'impact du style de gestion sur l'attitude du syndicat et vice-versa est différent d'une entreprise à l'autre et d'un secteur à l'autre. Il est donc difficile de généraliser à toutes les entreprises cet impact et de faire ressortir une conclusion générale.

## 7.2 Contributions de l'étude

Plusieurs recherches ont été faites sur les relations entre les patrons et les syndicats. Bien que ces recherches ont montré les divers impacts des styles de gestion des dirigeants sur différents types de syndicats, assez peu de recherches ont portées sur le changement des styles de gestion et de l'attitude des syndicats au sein des entreprises.

Pourtant, il est tout à fait pertinent de penser qu'il serait important pour les dirigeants et les travailleurs de pouvoir répondre à l'objectif de notre recherche qui est de mettre en évidence l'impact du style de gestion sur l'attitude du syndicat et vice-versa. D'ailleurs, l'intérêt théorique de poursuivre notre recherche est d'aider les dirigeants à mieux comprendre l'impact de leur style de management sur l'attitude du syndicat et les travailleurs à comprendre l'impact de l'attitude de leur syndicat sur le style de gestion de l'entreprise.



En mettant en évidence l'impact de l'un sur l'autre et vice-versa, les dirigeants pourront ainsi modifier la façon dont ils gouvernent leur entreprise s'ils veulent modifier l'attitude de leur syndicat et ce dernier pourra ajuster son comportement s'il souhaite obtenir un style de gestion de l'organisation plus adapté à ses besoins. Bref, nous souhaitons que notre recherche puisse contribuer à l'amélioration des relations de travail entre les parties patronales et syndicales des organisations. Bref, il est important pour les dirigeants et les membres du syndicat d'une entreprise de comprendre qu'une attitude combative et agressive ou qu'un mode de gestion trop autoritaire vont nécessairement attirer une réaction normalement plus agressive et autoritaire aussi de l'autre côté et qu'il s'en suivra des conflits n'en plus finir qui ne feront que détériorer les relations de travail, la coopération et la confiance régnant au sein de l'entreprise.

Finalement, il n'y a pas que dans l'environnement externe que les entreprises doivent survivre, mais aussi dans l'environnement interne qui est la base de toute la réussite que celles-ci obtiendront dans l'environnement externe. À l'inverse, comme le démontre très bien le cas de Perfecta Plywood, un style de gestion plus consultatif et une attitude syndicale plus coopérative et participative s'attire mutuellement. La clé du succès d'une entreprise est donc de ne pas prendre pour acquis qu'un seul style de gestion fonctionne avec tous les syndicats, il faut aller sur le terrain et s'adapter à la réalité de celui-ci.

## ANNEXE A

### ENTREVUE POUR L'ANCIEN EXÉCUTIF SYNDICAL

1. Depuis combien de temps travaillez-vous pour Perfecta Plywood Itée?
2. Avez-vous toujours eu le même poste?
3. Faites-vous parti d'un syndicat?
4. Avez-vous un rôle spécifique dans le syndicat?
5. Est-ce que le syndicat est le même depuis la fondation de l'entreprise? Si non, que s'est-il passé?
6. Selon-vous, comment sont les relations du syndicat avec la direction?
7. De quelle façon vous communiquez avec vos patrons?
8. Est-ce que la direction laisse place à votre participation dans la prise de diverses décisions?
9. Est-ce que vos patrons favorisent le travail en équipe?
10. Est-ce que vos patrons utilisent des moyens pour vous motiver? Si oui, lesquels?
11. Êtes-vous motivés au travail?
12. Selon-vous, est-ce que vos patrons priorisent la productivité de l'entreprise ou bien votre bien-être?
13. Vous sentez-vous comme un agent économique ou bien comme un être humain? Pourquoi?
14. Comment perceviez-vous la direction autrefois et comment la percevez-vous aujourd'hui?

15. Est-ce qu'il y a un partage d'information et un dialogue entre le syndicat et la direction?
16. Selon-vous, est-ce que la direction adopte un style de gestion plus autoritaire, plus paternaliste, plus consultatif ou bien plus participatif?
17. Est-ce qu'elle a toujours adoptée un style de gestion comme celui-ci ou bien c'était différent autrefois? Pourquoi?
18. Selon-vous, est-ce que le syndicat est plus combatif, plus neutre ou bien plus participatif?
19. Était-il ainsi il y a quelques années?
20. Est-ce que les relations entre la direction et le syndicat ont changées depuis la fondation de l'entreprise? Si oui, de quelle façon?
21. Croyez-vous que c'était nécessaire d'avoir un syndicat dans l'entreprise? Pourquoi?

## ANNEXE B

### ENTREVUE POUR L'EXÉCUTIF SYNDICAL ACTUEL

1. Depuis combien de temps travaillez-vous pour Perfecta Plywood Itee?
2. Avez-vous toujours eu le même poste?
3. Faites-vous parti d'un syndicat?
4. Avez-vous un rôle spécifique dans le syndicat?
5. Est-ce que le syndicat est le même depuis la fondation de l'entreprise? Si non, que s'est-il passé?
6. Selon-vous, comment sont les relations du syndicat avec la direction?
7. De quelle façon vous communiquez avec vos patrons?
8. Est-ce que vous la direction laisse place à votre participation dans la prise de diverses décisions?
9. Est-ce que vos patrons favorisent le travail en équipe?
10. Est-ce que vos patrons utilisent des moyens pour vous motiver?
11. Êtes-vous motivés au travail?
12. Selon-vous, est-ce que vos patrons priorisent la productivité de l'entreprise ou bien votre bien-être?
13. Vous sentez-vous comme un agent économique ou bien comme un être humain? Pourquoi?
14. Comment percevez-vous la direction aujourd'hui?
15. Est-ce qu'il y a un partage d'information et un dialogue entre le syndicat et la direction?
16. Selon-vous, est-ce que la direction adopte un style de gestion plus autoritaire, plus paternaliste, plus consultatif ou bien plus participatif?

17. Est-ce qu'elle a toujours adoptée un style de gestion comme celui-ci ou bien c'était différent autrefois? Pourquoi?
18. Selon-vous, est-ce que le syndicat est plus combatif, plus neutre ou bien plus participatif?
19. Croyez-vous que c'était nécessaire d'avoir un syndicat dans l'entreprise? Pourquoi?

## ANNEXE C

### ENTREVUE POUR LA DIRECTION

1. Depuis combien de temps travaillez-vous pour Perfecta Plywood Itée?
2. Depuis combien de temps avez-vous un poste de direction dans cette entreprise?
3. De quelle façon gérez-vous vos employés?
4. De quelle façon vous communiquez avec vos employés?
5. Est-ce que vous laissez place à la participation de vos employés dans la prise de diverses décisions? De quelle façon?
6. Est-ce que vous favorisez le travail en équipe? Pourquoi?
7. Est-ce que vous utilisez des moyens pour motiver vos employés? Si oui, lesquels?
8. Croyez-vous que vos employés sont motivés?
9. Est-ce que vous priorisez la productivité de l'entreprise ou bien le bien-être des employés?
10. Comment percevez-vous le syndicat?
11. Est-ce qu'il y a un partage d'information et un dialogue entre le syndicat et la direction?
12. Selon-vous, est-ce que le syndicat est plus combatif, plus neutre ou bien plus participatif?
13. Était-il ainsi il y a quelques années?
14. Est-ce que les relations entre la direction et le syndicat ont changées depuis la fondation de l'entreprise? Si oui, de quelle façon?



15. Croyez-vous que l'arrivée d'un syndicat a amené plus de positif que de négatif pour l'entreprise? Pourquoi?
16. Est-ce que vous considérez que le syndicat est un partenaire ou un adversaire?

## BIBLIOGRAPHIE

- Amable, B. (2005), *Les cinq capitalismes*, Paris, Éditions du Seuil, 373 p.
- Aktouf, O. (2002), « L'économie-management face à l'humanisme : entre l'employé ressource et l'employé partenaire ». In *La stratégie de l'autruche*, Montréal, Les Éditions Écosociété, p. 257-282.
- Akyeampong, E.B. (2004), «Le mouvement syndical en transition», *Perspective, Statistique Canada*, no 75-001-XIF au catalogue, p. 5-14.
- Arnaud, S., Frimousse, S. et J-M. Peretti (2009), «Gestion personnalisée des ressources humaines: implications et enjeux», *Management & Avenir*, no 28, p. 294-314.
- Azan, W. et A. Beldi (2011), «De la cybernétique à la théorie de la human agency : vers un management des SI centré sur les utilisateurs», *Management & Avenir*, no 39, p. 192-212.
- Bayad, M. et S. Persson (2005), «Le coaching au service de la transformation managériale», *Revue internationale de Psychosociologie*, vol 11, no 25, p. 63-91.
- Bédard G., M., Ebrahimi, M. et A-L. Saives (2011), *Management à l'ère de la société du savoir*, Montréal, Chenelière Éducation inc., 498 p.
- Bengtsson, M. et T. Berglund (2011), «Negotiating alone or through the union? Swedish employees' attitudes in 1997 and 2006», *Economic & Industrial Democracy*, vol.32, no 2, p. 223-241.
- Bettache, M. (2010), «La concertation patronale-syndicale au Québec: consultation ou décision conjointe? Des différences de perception et retombées sur la mobilisation des employés», *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 5, no 1, p. 27-69.
- Bernard, A. (2009), «Tendance de l'emploi manufacturier», *Perspective, Statistique Canada*, no 75-001-X au catalogue, p. 5-14.
- Bernoux, P. (2010), «L'anthropologie dans l'enseignement en management: la reconnaissance sociale», *Management & Avenir*, no 36, p. 231-244.

- Brousseau, C. et A. Lortie (2012), «La fonction négociation en pleine mutation», *Bulletin en ressources humaines*, p.1-4.
- Business Source Complete (2001), *Management style*, Dictionary of Humain Resource Management, p. 214.
- Chanal, V. et F. Tannery (2005), «La communication de la stratégie ou l'art de persuader», *Revue Française de Gestion*, no 159, p. 156-186.
- Chanlat, J-F. (1998), *Sciences sociales et management : Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 114p.
- Chen, Y-C., Wang, W. C. et Y. C. Chu (2011), «Infiltration of the Multicultural Awareness: Multinational Enterprise Strategy Management», *International Journal of Business & Management*, vol. 6, no 2, p. 72-76.
- Collom, E. (2003), «Two classes and one vision? Managers' and workers' attitudes toward workplace democracy», *Work and Occupations*, vol. 30, no 1, p. 62-96.
- D'Astous, A. (2005), *Le projet de recherche en marketing*, Montréal, Chenelière Éducation inc., 432 p.
- Déry, R. (2009), *Le Management*, Montréal, Les Éditions JFD, 129 p.
- Del Vecchio, N. (2010), «Réseaux de conseils d'administration et adoption de pratiques de gouvernance d'entreprise», *Revue Française de Gestion*, no 202, p. 145-161.
- Dictionnaire Le Petit Larousse
- D'Iribarne, P. (2004), «Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique», *Management International*, vol. 8, no 3, p. 11.
- Fiorito, J., Gall, G. et A. D. Martinez (2010), «Activism and Willingness to Help in Union Organizing: Who Are the Activists?», *Journal of Labor Research*, vol. 31, no 3, p. 263-284.
- Fishbein, Martin, and Icek Ajzen (1975), «Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research». Reading, MA: Addison-Wesley, 573 p.
- Foray, D. (2009), *L'économie de la connaissance*, Collection Repères, Éditions La Découverte, 124 p.

- Gagnon, M-J. (1998), «La modernisation du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative», *Sociologie et sociétés*, vol. 30, no 2, p. 213-230.
- Grozelier, A-M. (2006), «Les syndicats français difficilement en phase avec les transformations du travail», *Mouvements*, no 43, p. 15-22.
- Hafsi, T. et F. Youssofzai (2008), «Dirigeants d'entreprises, focaliser sur les actionnaires n'est pas légitime!», *Revue Française de Gestion*, no 183, p. 111-130.
- Harrisson, D. (2003), «Les représentations de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux : une analyse qualitative.», *Relations industrielles*, vol. 58, no 1, p. 109-136.
- Jobin, M.H. (2002), «La gestion par résultats : un mode d'emploi pour la création de valeur», *Logistique & Management*, vol. 10, no 2, p. 41.
- Kalika, M., Boukef Charki, N. et H. Isaac (2007), «La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise», *Revue Française de Gestion*, no 172, p. 117-129.
- Karjalainen H. et R. Soparnot (2010), «Gérer des équipes virtuelles internationales: Une question de proximité et de technologies», *Gestion*, vol. 35, no 2, p.10-20.
- Le Capitaine, C. (2011), «Nouvelles identités professionnelles des femmes et syndicalisme : une possible compatibilité?», *Relations industrielles*, vol. 66, no 1, p. 98-121.
- Lévesque, C. et G. Murray (2005), «Union Involvement in Workplace Change: A Comparative Study of Local Unions in Canada and Mexico», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 43, no 3, p.489-514.
- Lloyd, J. (2011), «Management Style Important to Results», *Receivables Report for America's Health Care Financial Managers*, vol. 26, no 5, p.9-10.
- Livian, Y. F. (2004), *Management comparé*, Paris, Éditions Economica, 111 p.
- Martinez, D. A., Fiorito, J. et G. R. Ferris (2011), «Solidarity Revisited: Group-level Effects on Individual-level Union Voting», *Journal of Labor Research*, vol. 32, no 1, p. 61-71.
- McQuarrie, F. (2010), «In good faith?: an analysis of the features and outcomes of duty of fair representation cases», *Industrial Relations*, vol. 65, no 1, p. 118-133.

- Pierson, F. (2007), «Le syndicalisme face aux TIC: réalité du changement et implications managériales», *Management & Avenir*, no 13, p. 106-113.
- Plihon, D. (2009), *Le nouveau capitalisme*, Paris, Éditions La Découverte, 124 p.
- Prévot, F. et al. (2010), «Perspectives fondées sur les ressources» Proposition de synthèse, *Revue Française de Gestion*, no 204, p. 87-103.
- Roessl, D., Fink, M. et S. Kraus (2008), «L'approche néo-institutionnelle et ses implications pour le management des relations avec les *stakeholders* en phase *start-up*», *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 21, no 3-4, p. 91-115.
- Romero, J-L. (2011), «Proactive Management Strategies», *Health Care Registration: The Newsletter for Health Care Registration Professionals*, vol. 20, no 6, p. 3-5.
- Roy, M. et al. (2006), «Le partenariat patronal-syndical et la gestion des conflits : Les rôles clés des représentants», *Gestion*, vol. 31, no 4, p. 209-215.
- Roy, V., Bernier, C. et M. Danis (2010), «Leadership, sourcing modes and IT project management», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 27, no 4, p. 348-362.
- Sandi, M. (2006), «Explication du choix d'adhésion aux syndicats par l'approche coûts-bénéfices», *Revue d'économie industrielle*, no 116, p. 127-152.
- Silvera, R. (2006), «Le défi de l'égalité hommes/femmes dans le syndicalisme», *Mouvements*, no 43, p. 23-29.
- St-Onge, S. et al. (2005), «Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail», *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 89-101.
- Statistiques Canada (2006), <http://www12.statcan.ca/census-recensement/2006/dp-pd/92-596/P1-2.cfm?Lang=fra&T=CMA&GEOCODE=452&PRCODE=24&TID=400>
- Thietart, R-A et coll. (2007), «Méthodes de recherche en management», Éditions DUNOD, 3<sup>e</sup> édition, 586 p.
- Tomaskova E. et A. Kopfova (2011), «Management style at market orientation», *Economics & Management*, vol. 16, p. 981-986.
- Tremblay, J. (2010), *Entretiens avec Henry Mintzberg : Comment la productivité a tué l'entreprise américaine*, Éditions Curieuse Limitée, 152 p.



- Tucker, S. et A. Mucalov (2010), «Industrial Voluntarism in Canada», *Industrial Relations*, vol. 65, no 2, p. 215-235.
- Uppal, S. (2011), «La syndicalisation 2011», *Statistique Canada*, no 75-001-X, p. 1-12.
- Vaseghi, P. et A. Vaseghi (2011), «Preferable executives' cognitive style by stage of the organization life cycle». *Global Journal of Business Research*, vol. 5, no 5, p. 129-138.
- X. Noël, Martin (2009), *Savoirs en management : hybrides d'action et de connaissance*, Les Éditions JFD, 121 p.